



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

## Endringsledelse

NLMs omstillingsprosess  
fra 16 kretser til 7 regioner

- en casestudie -

Øystein Engås

HR301S

Masteroppgave i personalledelse (HRM)



## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Forord .....	1
1.0 Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens oppbygning.....	4
2.0 NLMs endringsprosess .....	5
3.0 Teoretisk rammeverk.....	9
3.1 Endringsledelse .....	9
3.2 Endring eller utvikling .....	11
3.3 Ledelsesformer og endring .....	12
3.4 Faseteorier .....	14
3.5 Endringsmotstand.....	17
3.6 Kontinuerlig og multippel endring .....	19
3.7 Oppsummering .....	20
4.0 Metode og forskningsdesign .....	21
4.1 Casestudie.....	21
4.2 Kvalitative intervjuer.....	22
4.3 Utvalg og datainnsamling.....	23
4.4 Analysemetode .....	24
5.0 Resultat og analyse.....	25
5.1 Forberedelsesfasen .....	25
5.2 Implementeringsfasen .....	37
5.3 Institusjonaliseringsfasen .....	44
6.0 Konklusjon .....	47
Litteraturliste .....	50
Vedlegg .....	52

## Forord

Gjennom det erfaringsbaserte masterstudiet i Personalledelse ved Universitetet i Nordland har jeg fått innsikt og interesse for endringsledelse som fag og fenomen. Endringsprosesser og endringsledelse er høyaktuelle aktuelle begreper i næringslivet. Også i frivillige organisasjoner i samfunnet vårt står en overfor store endringer og har behov for økt kompetanse for å takle de omstillinger som kommer. Samfunnet er i utvikling, og organisasjoner må endres i takt med omgivelsene og de rammevilkår som til enhver tid finnes.

Jeg har studert ved siden av heltids jobb. Takk til familien som har støttet meg både i studiet og gjennomføringen av masteroppgaven. Jeg har hatt min ansettelse i Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) i denne tiden, og har kunnet knytte mye av teorien opp mot egne erfaringer og opplevelser. Det ble etter hvert naturlig å se nærmere på en større omstillingsprosess som NLM har gjennomgått. Jeg har ikke selv vært direkte delaktig i prosessen, men har blant annet hatt ansvaret for et omstillingskurs som skulle støtte innføringen av regiondannelsen i Norge.

Takk til generalsekretær Øyvind Åsland i NLM som har vist stor interesse for arbeidet med en masteroppgave omkring temaet, og ønsket studien velkommen. Generalsekretæren har også godkjent tilgangen til både informanter og dokumenter i NLM til bruk i studien.

Takk også til veileder Ole Johan Andersen ved Universitetet i Nordland for god veiledning og viktige innspill i skriveprosessen.

## 1.0 Innledning

Temaet for denne studien er organisatorisk endring, belyst gjennom en casestudie i Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM). NLM er en frittstående misjonsorganisasjon som i 2016 vil feire 125 år. Organisering og strukturer har derfor lange tradisjoner, og arbeidet baseres i stor grad på frivillig innsats. Ansatte i Norge og internasjonalt lønnes gjennom gaver fra enkeltpersoner og grupper. Informantene i studien er kretsledere som selv opplevde omstillingen og ledet arbeidet gjennom denne fasen.

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Omstillingsprosessen i organisasjonen NLM har grepet inn i mange forhold og i dype strukturer. Det er en stor omveltning å gå igjennom for en tung og tradisjonsrik organisasjon. Samtidig har endringen også mange trekk av å være en klassisk sammenslåingsprosess. Omstillingen fra 16 kretser til 7 regioner ble gjennomført over en periode fra august 2009 – desember 2011. Endringsprosessen studeres som et eksempel på en vellykket endring. Flere ting taler for dette. Selve strukturendringen har blitt gjennomført, og den nye strukturen fungerer godt. Organisasjonen har etter omstillingen levert økonomisk overskudd samlet sett flere år på rad, og opplevd fremgang også på andre områder. Det har blitt gjennomført innsparinger i administrasjon, og blitt etablert flere områdestillinger. En har utviklet gode samhandlingsrutiner, og flere kvalitetshevende prosesser har blitt gjennomført.

NLMs hovedstyre gjennomførte i 2011 en evalueringsprosess av omstillingen der det ble holdt evalueringsmøter med hver region og gjennomført en spørreundersøkelse hvor alle ansatte ble invitert til å delta. Hovedstyret skriver blant annet dette i sitt vedtak etter evalueringen:

*«Med bakgrunn i rapporten både fra de ansatte og fra regionenes styrer mener hovedstyret at omstillingen er gjennomført i samsvar med de vedtatte planer, men er samtidig oppmerksom på at noen har opplevd dette som en krevende prosess.»*  
(HS protokoll sak 9/2012)

Omstillingsprosessen betraktes altså som vellykket av organisasjonen selv, innenfor de rammer og planer som var lagt. Samtidig erkjenner en at denne omstillingen på ingen måte var enkel, og at den har vært krevende for mange involverte.

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av denne prosessen for å se nærmere på betingelser for vellykket endring i NLM. Hvorfor lyktes en med denne omstillingen? Var det noen viktige grep som ble tatt? Funnene i studien viser nyanser i forståelsen av graden av måloppnåelse hos informantene, men også en bred enighet om at omstillingen var nødvendig og at den kan betegnes som vellykket.

Endringen ble initiert og iverksatt fra hovedledelsen, men ble vedtatt med svært bred tilslutning på grasrotnivå. Jeg har valgt å ikke intervju toppledelsen som initierte endringsprosessen. Mitt fokus har vært på hvordan endringsprosessen forløp i praksis, for å kunne besvare spørsmålet «hvorfor lyktes det?». En kommer ikke utenom at beskrivelsen av dette farges av personlige opplevelser til den enkelte informant, og hva den enkelte oppfatter i kommunikasjonen osv.

For å komme nærmest mulig endringsprosessen har jeg valgt å bruke kretslederne som informanter. Kretslederne hadde en viktig rolle. De skulle være med og lede gjennomføringen, men var samtidig en del av endringen selv. De hadde nær kontakt med de frivillige på grasrotnivået, og kunne følge deres tanker og følelser omkring temaet. Samtidig var de underlagt en hovedledelse som la premissene for en endringsprosess som i stor grad var toppstyrt. De fremstår derfor som viktige og strategiske informanter for å kunne si noe om endringsprosessen og endringsledelsen i NLM.

## **1.2 Problemstilling**

Problemstilling:

*Hvordan opplevde kretslederne endringsprosessen fra 16 kretser til 7 regioner, ut fra et endringsledelsesperspektiv?*

Denne problemstillingen kan videre formuleres i noen forskningsspørsmål:

*Hvorfor lyktes denne endringen? Hvilke kjennetegn ved endringsledelsen i NLM kan identifiseres som viktige?*

*På hvilken måte samsvarer eksisterende teori om endringsledelse med erfaringene fra endringsprosessen i NLM?*

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

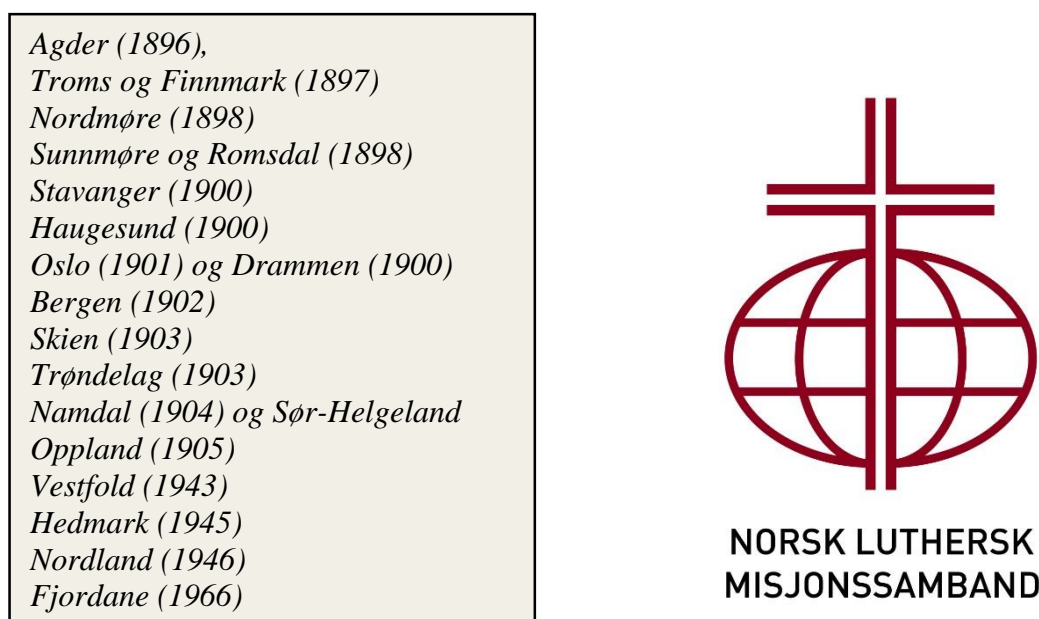
For å øke forståelsen av den casen som jeg beskriver, vil jeg først gjøre rede for hvordan organisasjonen NLM er bygd opp, og hvordan den lange prosessen som ledet frem til omstillingen var designet.

Gjennomgangen av relevant teoretisk rammeverk følges av en avklaring og drøfting av valget av forskningsmetode. Jeg har videre valgt å presentere funnene fra studien i samme kapittel som analysen. Dette er gjort for å unngå for mye gjentakelse av sitatutvalget fra sentrale funn, og for å beholde en logisk progresjon i presentasjonen.

Som en konsekvens av teorigjennomgangen har jeg valgt å strukturere presentasjonen av resultat og analyse i tre faser: forberedelsesfasen, implementeringsfasen og institusjonaliseringsfasen.

## 2.0 NLMs endringsprosess

Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) er en frittstående kristen misjonsorganisasjon med utspring i den såkalte bedehusbevegelsen i Norge. Organisasjonen ble startet i 1891, med formål om å sende misjonærer til Kina. NLM er i dag en av Europas største misjonsorganisasjoner og har ca. 150 misjonærer i aktivt arbeid i Afrika, Asia og Sør-Amerika. NLMs virksomhet i Norge er også omfattende. Organisasjonen har et stort skolearbeid og eier eller er medeier i 31 skoler fra grunnskole til høyskolenivå. NLM har også 40 barnehager i Norge, og driver 28 gjenbruksbutikker. NLM har også mange leirsteder og lokalradiostasjoner rundt omkring i landet. Det som kjennetegner organisasjonen sterkest er likevel de over 2000 enkeltgruppene som spenner fra foreninger til store forsamlinger/menigheter ([www.nlm.no](http://www.nlm.no)). All aktivitet i disse gruppene er basert på lokal frivillig innsats. De lokale gruppene er organisert i områder som tradisjonelt har blitt kalt kretser. Kretsdannelsen går svært langt tilbake. De fleste av kretsene ble stiftet rundt 1900. Det har vært noen små bevegelser i kretslandskapet, men stort sett har kartet vært uforandret fra kretsene ble opprettet. I 2009 hadde NLM disse 16 kretsene (stiftelsesår i parentes)(fig 1):



Figur 1: Oversikt over NLMs kretser med årstall for etablering.

Det var til dels stor variasjon i størrelse og antall ansatte i disse kretsene. De minste hadde i enkelte tilfeller bare en administrasjon på en enkelt person (kretsleder) og noen få ansatte medarbeidere. De største opptil 50-60 ansatte og en velutviklet administrasjon.

NLMs øverste organ er generalforsamlingen som møtes hvert 3.år. Der samles stemmeberettigede utsendinger fra NLMs innmeldte grupper. I årene frem til omorganiseringsvedtaket i generalforsamlingen i 2009, ble strukturen på NLMs arbeid i Norge diskutert både formelt og uformelt i mange sammenhenger. En bred utredning av hovedstyret (HS) på 90-tallet var gjenstand for behandling både i kretsene og i rådsmøtet. Tilbake i 1997 gjorde generalforsamlingen følgende vedtak (Sak IV «Visjon og virkelighet»)

*«Generalforsamlingen ser betydningen av å videreføre strukturarbeidet i samarbeid med kretsene. Hovedstyret gis fullmakt til å gjennomføre tiltak som kan frigjøre midler til en større satsing på forkynnelse og nybrottsarbeid i framtida.»*

Til tross for dette vedtaket og denne fullmakten, ble det i liten grad gjennomført strukturelle endringer av arbeidet i Norge. Forslaget fikk ikke gjennomslag, og forhandlinger mellom kretser om sammenslåing og fusjon gav kun i liten grad resultater. Dette på tross av at flere av kretsene var så små ressursmessig at det for enkelte medførte store utfordringer å fungere som en egen administrativ enhet.

I årene 2007-2008 opplevde NLM en økonomisk krise. Da hovedstyret vedtok NLMs svært krevende budsjett for 2007, lå det som en forutsetning for vedtaket at en skulle gjennomføre en nedbemanning av arbeidet i Norge. Flere medarbeidere ble oppsagt i denne prosessen. I arbeidet med misjonens totale økonomi og virksomhet, kom hovedstyret til den erkennelse at organisasjonen i Norge måtte vurderes helhetlig. Flere av kretsene var allerede så små i form av årsverk og økonomi at det var vanskelig å se for seg mulighetene for innsparinger i den eksisterende strukturen. Kostnadene ved å opprettholde og drifte 16 kretser var relativt sett store i forhold til de rammer det var mulig å bevilge til arbeidet i Norge. Det ble innhentet en juridisk vurdering fra HSH (Nå Virke) der en fikk råd om at en så omfattende omstrukturering som berører hele organisasjonen, burde gjøres gjennom vedtak på generalforsamlingen.

HS satte derfor i 2007 i gang et forprosjekt som skulle se på struktur og organisering. En styringsgruppe ble nedsatt, og høsten 2007 var prosjektet i gang med en egen strukturkomite. Hovedstyret (HS) gjorde følgende rammevedtak for komiteens arbeid (sak 36/2007):



*«Hovedstyret ønsker en bærekraftig og framtidsrettet organisering av arbeidet i Norge. Målet er at kostnadene til forvaltning reduseres med 20 % i forhold til 2007-nivået, samtidig som kvaliteten på det administrative arbeidet og personaloppfølgingen minst opprettholdes.»*

Komiteens arbeid munnet ut i et dokument med tittelen «*NLM Norge 2010 – En ny struktur for fremtiden*». Komiteen foreslo bl.a. en omdisponering av økonomiske ressurser ved å redusere 16 kretser til 6 regioner. Dette dokumentet la hovedstyret frem for rådmøtet høsten 2008, der det fikk en grundig behandling. Det kom frem enkelte forslag til justering og forbedring av strukturendringene. I forlengelsen av rådmøtebehandlingen ble et justert dokumentet sendt ut på høring til alle de 16 kretsene. I tillegg besøkte hovedadministrasjonen kretsene for å kartlegge aktuelle konsekvenser og utfordringer. Det viste seg å være en god del motstand mot valget av akkurat 6 regioner. Det utfordret mange etablerte geografiske grenseforståelser. Som et resultat av prosessen justerte hovedstyret sitt forslag til å bli en omstrukturering fra 16 kretser til 7 regioner, fremlagt på generalforsamlingen i Bergen sommeren 2009. (Fig 2.)

Ledelsen i organisasjonen uttalte:

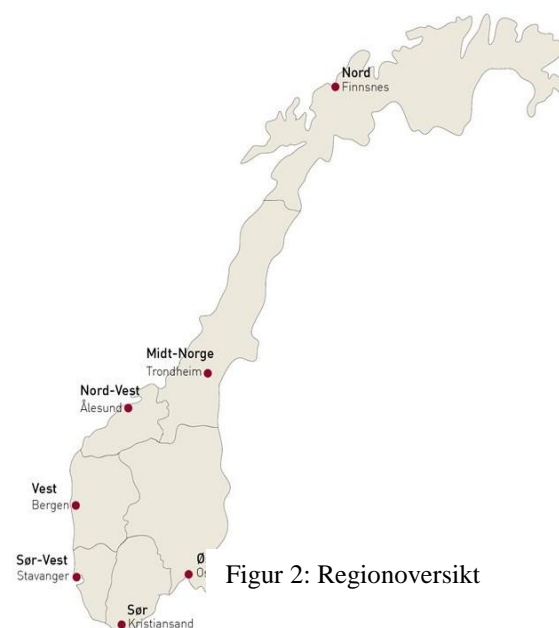
(i «NLM 2010-en ny struktur for fremtiden»):

*«Vi trenger en kritisk vurdering på våre kjente arbeidsformer, og vi trenger vilje til endring. Hovedstyret tror det er viktig å ta strukturelle grep nå, slik at vi kan legge til rette for en bærekraftig og framtidsrettet organisasjon»*

Forslaget ble vedtatt med overveldende flertall fra de 902 utsendingene på GF 2009.

Fokusområdene i omstruktureringen skulle ifølge det vedtatte dokumentet være:

- *effektivisering av administrasjon og forvaltning*
- *frigjorte ressurser til utadrettet, lokalt arbeid.*
- *flere ansatte for barn- og ungdom*
- *forsamlingsbyggende arbeid*
- *større enheter i form av regioner – styrket arbeidsmiljø*

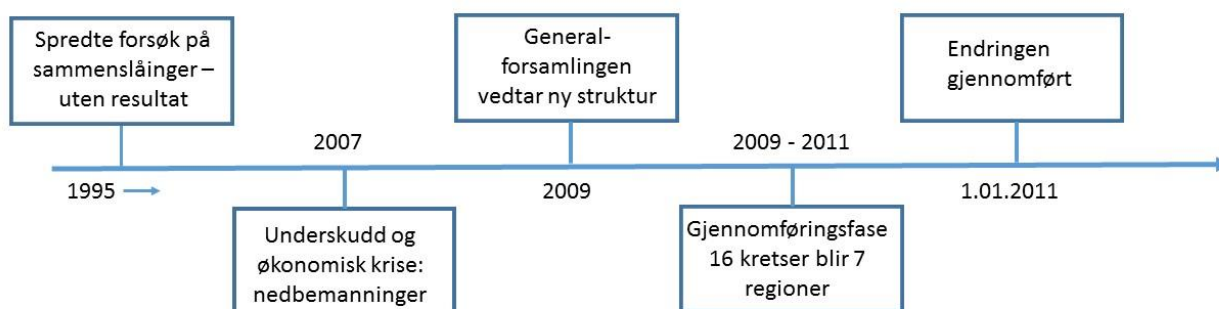


Figur 2: Regionoversikt

Etter vedtaket sommeren 2009 kom selve endringsarbeidet i gang. Hovedstyret ansatte en prosjektleder og det ble opprettet en prosjektgruppe. Hver fremtidig region ble bedt om å opprette en lokal prosjektgruppe som skulle utarbeide en milepælsplan for prosessen i sin region. Hver ny region opprettet et interimsstyre bestående av de eksisterende kretsstyrene eller representanter fra disse. Interimsstyrene ledet arbeidet ved å gjøre de nødvendige vedtak frem til et endelig regionårsmøte i den nye regionen.

Hovedstyret satte ned en innstillingsnemnd som skulle vurdere situasjonen for alle ansatte som ble direkte berørt av stillingsendringer. Det ble understreket at en ikke la opp til at ansatte ble overflødige og mistet NLM som arbeidsgiver som direkte konsekvens av omstillingen. Det ble også poengtert at de stillingene i kretsene som ble direkte berørt ville være de som er knyttet til kretsenes administrasjon. En var likevel avhengig av at alle ansattkategorier var innstilt på endring og omstilling i organisasjonen. Medarbeiderforeningen (MAF) ble tidlig koblet inn og det ble utarbeidet en omstillingsavtale.

Innen 1.1.2011 var alle regionene etablert, med nye regionstyrer og en ledergruppe bestående av regionleder, administrasjonsleder og ungleder. Sammenfattet kan prosessen visualiseres på denne måten:



### 3.0 Teoretisk rammeverk

Med stadig økende endringstakt i arbeidslivet er det å lede endringsarbeid mer og mer blitt en hovedutfordring for ledere på alle nivåer og i alle typer virksomheter. Uttrykk som «omstilling», «fusjon», «snuoperasjon», «nedbemanning» og «omstrukturering» florerer i organisasjonsbildet, og sier noe om dramatikken i endringsprosessene. Endringer berører alltid mennesker og kan også oppleves svært forskjellig fra person til person. Graden av vellykket medvirkning kan variere mye.

Når organisasjoner lykkes med endringsprosesser, skaper dette interesse for hvilke grep som ble gjort og valgene som ble tatt. Mange leter etter de enkle svarene og den tydelige modellen å følge. Faren for å overforenkle virkeligheten er alltid til stede. Samtidig finnes det kjennetegn ved vellykkede endringsprosjekter som det er verdt å studere. Det finnes mange perspektiver og forståelsesrammer som kan hjelpe oss å forstå mer av endrings anatomi. Å lede endringer er en kompleks øvelse som krever lederens tid og kontinuerlige oppmerksomhet. Et vedtak om endring skaper ikke endring i seg selv. Å lede i endring er også å operere i et felt av krefter i organisasjonen, der makt alltid spiller en rolle.

#### 3.1 Endringsledelse

Begrepet «endringsledelse» på norsk dukket først opp i 1995 som tittel på en bok som handlet om mål- og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet (Klev og Levin 2009). Jacobsen (2012) utfordrer begrepet og kaller det «smør på flesk». Skulle ikke all ledelse være endringsledelse? Det handler jo om å bidra til at organisasjonen hele tiden tar de riktige avgjørelsene og utvikles videre. På engelsk brukes ofte begrepet «Change Management», noe som kanskje mer kan assosieres med styring og administrasjon enn ledelse av større endringer. Klev og Levin (2009) viser til et klart skille mellom to hovedstrømmer i litteraturen. På den ene siden finner en «Business» - feltet som er preget av «kokebokoppskrifter», og på den andre siden finner en de tyngre faglige fremstillingene. Klev og Levin (2009) spissformulerer dette slik:

*«Det er ikke uten grunn at det har blitt en vanlig oppfatning at de viktigste lokasjonene for fordypning i ledelse er de internasjonale flyplassene» (Klev og Levin 2009, s67)*

Endringsledelse forstås i dette perspektivet som en mote-retning (en «fad»). I følge Klev og Levin er det typisk at en gjør teknikker normative uten å drøfte de problematiske sidene. Mye litteratur er biografisk preget, og skildrer lederens egen suksesshistorie i sin bedrift. Historien gjøres deretter om til en modell som generaliseres som normativ. De hevder at symbiosen mellom konsulenter og akademikere på feltet kan resultere i sterk fokus på konsepter og salg av ulike «ide-pakker.»

Et eksempel på en slik konsept-pakke er «Adizes-metodologien», som mange bedrifter i Norge har gjennomført. Ichac Adizes er kjent for PAIE-lederrollemodellen og han er tydelig på at endring kan mestres (Adizes, 1991). Her er oppskriften klar: Å omforme bedrifter med kulturer med svak gjensidig tillit og respekt og lav grad av samarbeid og kommunikasjon, til bedrifter med sterk gjensidig tillit og respekt og høy grad av samarbeid og kommunikasjon. Det komplementære teamet løftes høyt. Kunnskap om menneskelig forskjellighet, og lederens forståelse av egne roller, er nøkler i å mestre endringer.

Endring av organisasjoner er komplekst. En organisasjon er et sosialt system, og det å endre dette kan oppleves som et kaos. Organisasjonsendring kjennetegnes da av en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi, for ikke å si styre. (Jacobsen, 2012). Endringsledelse utgjør altså et uoversiktlig landskap. Men Jacobsen (2012) lander samtidig i denne konklusjonen:

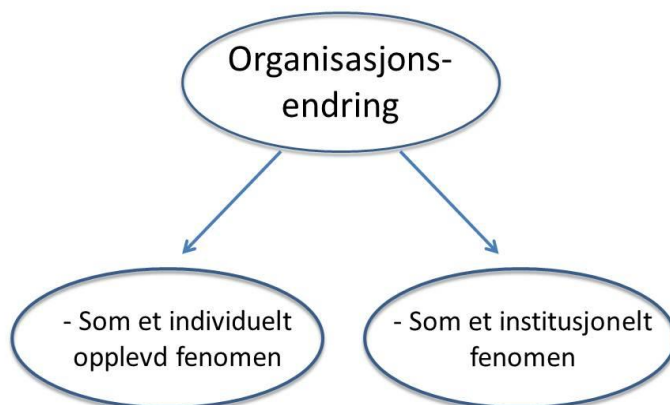
*«Likevel velger de fleste av oss å anta at endring kan styres, i alle fall til en viss grad. Planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstilt, nemlig*  
*1) at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjonen om å gjennomføre, og*  
*2) at endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og til konteksten.»*

I denne oppgaven deler jeg dette perspektivet på endringsledelse. Det finnes ikke bare ett svar. Endringsledelse handler like mye om å se at det finnes ulike tilnærminger. Og endringer kan ledes på ulike måter. Når det gjelder definisjonen av endringsledelse, så har jeg valgt å bruke begrepet endringsledelse om *styrt endring av organisasjoner*. Det innebærer å *skape, koordinere og gi retning til endringer i en organisasjon* (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

### 3.2 Endring eller utvikling

Når «organisasjonsendring» drøftes, mener vi ofte planlagte endringer som ledelsen har besluttet å gjennomføre. Hennestad & Revang (2009) skiller i sin fremstilling mellom første ordens endringer og annen ordens endringer. Første ordens endring kan betegnes som organisasjonsutvikling. Organisasjonsendring er altså noe mer grunnleggende. Den berører premisser for samspill, endringer i situasjonsforståelse, verdier og kompetanse. En annen måte å formulere dette på er at organisasjonsutvikling er forandring **i**, til forskjell fra en organisasjonsendring som er en forandring **av** organisasjonen (Hennestad & Revang, 2009). Forskjellen mellom første og annen ordens endring kan også være tidsaspektet. Omveltninger som skjer brått og i store sprang oppleves som mer dyptgående endringer enn det som skjer over lang tid. I følge Levy (i Hennestad & Revang, 2009), er det en fundamental forskjell på utvikling som forbedring av det bestående og endring som transformasjon av det bestående.

Amundsen & Kongsvik (2010) skiller ikke skarpt mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. De mener at både små skrittvisе (inkrementelle) endringer og større strategiske endringer kommer fra endringspress i omgivelsene, og kan være organisasjonsendring. De inkluderer dermed også utviklingskonsepter i det samme endringsbildet. Kategoriseringsproblematikken kommer blant annet av ulike grunnsyn på hva organisasjoner er. Det «fortolkende» grunnsynet jakter ikke på organisasjonsdesign, men fokuserer på hvordan menneskene fortolker sin situasjon og den organisasjon de er i (Enactment). Da hjelper det lite hvordan en leder vil lede endringen/utviklingen, når det er



Figur 3: To ulike perspektiv på organisasjonsendring

hvordan folk fortolker dette som legger grunnlaget for hvordan de handler til slutt. Det vil si at det som oppleves som en naturlig utvikling for noen, kan oppleves som en dramatisk endring for andre (Alvesson & Sveningsson, 2007). De to ulike perspektivene kan illustreres slik som figur 3 viser (Amundsen & Kongsvik, 2010)

### **3.3 Ledelsesformer og endring**

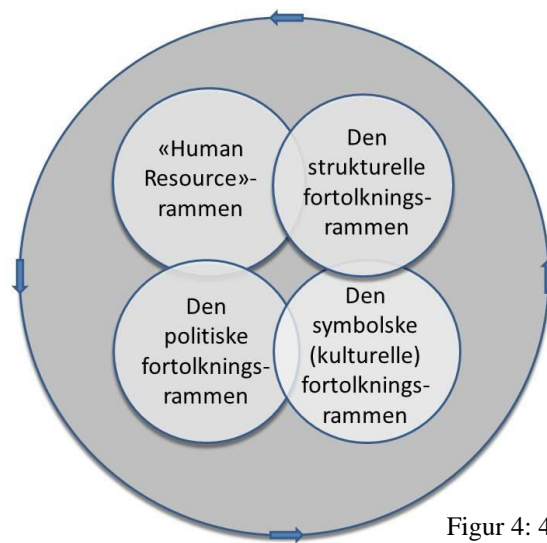
Endringsledelse er en like lite definerbar størrelse som ledelse generelt. Det finnes utallige teorier der en kan forsyne seg med det som passer en best. Endringsledelse vil alltid arte seg forskjellig ut fra hvilke forståelsesrammer en velger. Dersom rammen er «Human Resource» og fokuset er på den menneskelige utvikling, motivasjon og engasjement, vil dette selvsagt også prege endringsledelsen. En kan også ha teknologi som ramme og helle mer mot «Scientific Management» med Taylorismen som bakteppe (Alvesson & Sveningsson 2007). Tilnærmingene beskrives med ulike adjektiv som «myk» og «hard» endringsledelse og assosieres med «bottum – up» og «top – down» - perspektiver på ledelse. Kenning-tradisjonen er en slik «ovenfra og ned» tilnærming som baserer seg på relasjonen overordnet-underordnet, autoritet, ansvar, myndighet, kontroll og konsekvenser.

Noen mener å se konturene av to hovedtyper eller teorier omkring endring. Én tilnærming der økonomien og eieres utbytte er eneste legitime mål for selskapets suksess (strategi [E], economic). En annen der målet blir å utvikle organisasjonen gjennom å utvikle menneskenes kapasitet (strategi [O], organization). (Beer & Nohria 2000). Ytterpunktene i forståelse er gjerne karikerte og vil få fram et poeng. De fleste søker et kompromiss der lederskapet forsøker å blande en top-down instruerende ledelse med åpen og deltakende teamledelse. En ønsker seg fokus både på design og verdier. Planer skal ideelt sett være program-styrt samtidig som vi ønsker at endringen skal vokse fram nedenfra. Fokuset på en **beslutning** fra lederen som årsaken til endring har generelt stått sterkt, men er også et perspektiv som blir utfordret. Hennestad & Revang (2009) uttrykker det slik:

*«Gamle vaner er vonde å vende. Uttrykt på en annen måte så er ikke utfordringen i de fleste organisasjoner å legge (endrings-) planer, men å vite hvor man har lagt dem, dvs en forståelse av det som skal endres, mulige hendelsesforløp osv.»*

Kanskje er det riktigere å snakke om «...når ble det vedtatt at endringen hadde funnet sted» enn «når ble endringen vedtatt».

Jacobsen (2012) påpeker at både strategi [E] og strategi [O] kan være gode og effektive, men at de fungerer under ulike forutsetninger, og de må kobles med ulik utøvelse av ledelse. Valg av riktig ledelsesstrategi er altså en viktig kompetanse for en leder i endringsledelse. Bolman og Deal (i Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001) presenterer fire modeller av hvordan en organisasjon kan defineres. Dette er fortolkningsrammer som hjelper oss til å analysere og vurdere hvilke ledelsesstrategier som er mest effektive i den enkelte endringssituasjon (fig 4.)



Figur 4: 4 fortolkningsrammer for en organisasjon

«Human resource-rammen», har fokus på læring og menneskets utvikling, samvær og samspill.

«Den strukturelle rammen», har fokus på fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver i relativt stabile mønstre.

«Den politiske rammen», ser organisasjonen som en arena for hevdelse av interesser, kamp om posisjoner og goder.

«Den symbolske rammen», er opptatt av felles verdiuttrykk, mening, tilknytning og livsinnhold.

Disse fortolkningsrammene er kognitive konstruksjoner som brukes for å kunne se muligheter og hindringer på veien mot et mål (Hennestad & Revang, 2009). Det er vesentlig å kunne anvende ulike fortolknninger samtidig, og å kunne skifte perspektiver raskt. Endringsmotstand arter seg for eksempel ulikt innenfor de ulike rammene, og refleksjon oppnås i samspillet mellom de ulike perspektivene.

### 3.4 Faseteorier

Mange har forsøkt å beskrive ulike faser i en endringsprosess. Dette er kunnskap som gjerne har oppstått gjennom erfaring med vellykkede endringsprosjekter. Kunnskapen gjøres deretter normativ og det legges vekt på å designe disse fasene. Svært mye av det som er skrevet om planlagt endring er eksplisitt eller implisitt basert på teoriene til Kurt Lewin. (Jacobsen, 2012) Hans «unfreeze - change - refreeze» modell, er også kjent som «isbitmodellen». Denne modellen forstår endring som en prosess i tre steg: *Opptining, endring og innfrysing*. (fig. 5.)



Figur 5: Lewins endringsmodell

En annen fasemodell er J.P. Kotters prosessmodell med 8 faser: (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001):

1. *Skape en felles forståelse av at endring er nødvendig.*
2. *Sette sammen lederteam.*
3. *Utvikle en visjon.*
4. *Kommunisere visjonen.*
5. *Gi andre handlingsrom for å nå visjonen.*
6. *Formidle positive resultater raskt*
7. *Holde trykket oppe.*
8. *Institusjonalisere endringen*

Collins (Hennestad & Revang, 2009) har klare motforestillinger mot fase- eller skrittmodellene og betegner dem som «undersosialiserte». Dette fordi de ikke tar høyde for at alle prosedyrer må være kontekstuelle. Det er ikke mulig å kopiere suksesskriterier skritt for skritt. Hennestad & Revang (2009) vil likevel fastholde at faseforståelsen har noe for seg. Men de hevder at en kanskje skal se på modellene mer som presentasjoner av *funksjoner* eller *problemer som må takles*, enn som avgrensede faser.

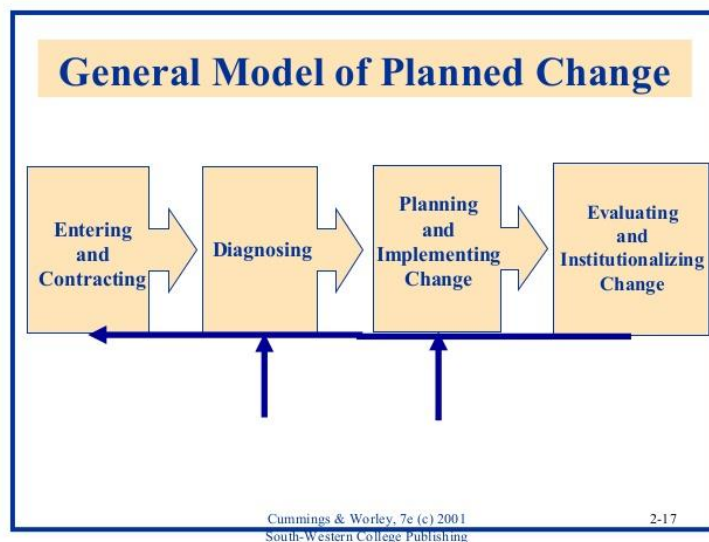


Basert på observasjon av norske bedrifter foreslår Hennestad og Revang å holde fast på noen sentrale funksjoner:

1. *Forankring*
2. *Organisatorisk aksept.*
3. *Ny handling.*
4. *Stabilisering*

Utviklingen er ikke alltid sekvensiell, men erfaringene viser likevel at det er mange fellestrekk for funksjoner eller problemer som vellykkede endringsprosesser har forholdt seg aktivt til. Monsen & Nygård (2000) finner i en studie av fem vellykkede endringsprosjekter flere felles kjennetegn ved disse. Overføringsverdien som disse fellestrekkene har, må selvsagt overlates til endringsleders vurderinger og kontinuerlige oppmerksomme blikk i den enkelte endringsprosess.

Cumming og Worley (1993) går inn i samme mønsteret og drar sammen og kombinerer flere faseteorier i sin egen modell. Fellestrekkene er tydelige. (fig. 6)

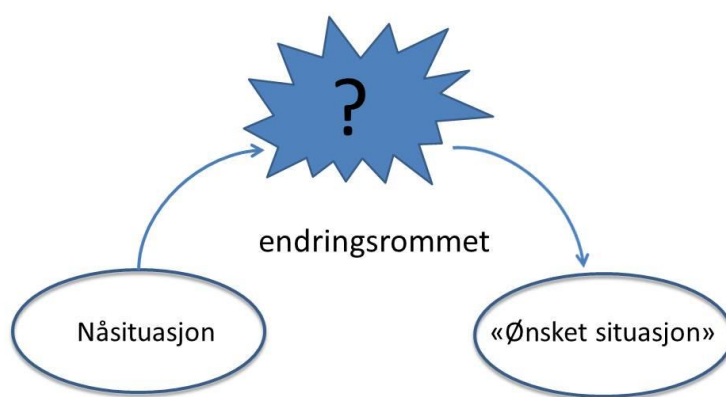


Figur 6 : Cumming og Worleys modell for planlagt endring

Klev og Levin (2009), som er kritisk til deler av endringslitteraturen, lander også i en slags fasemodell for ledelse av utviklingsprosesser. Deres utgangspunkt er «samskapt læring». Planlagt endring blir da å legge til rette for prosesser for læring og utvikling i organisasjonen.

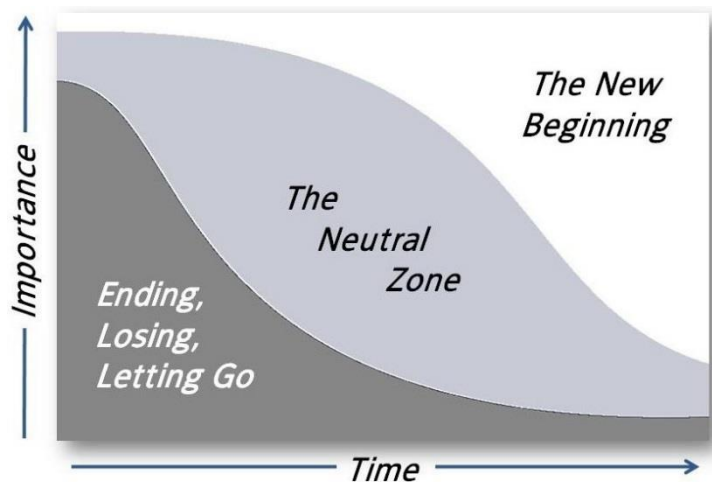
De deler organisasjonsutvikling inn i tre ulike faser: *Initieringen, Oppstarten og den Kontinuerlige læringsspiralen.*

Utgangspunktet mitt for denne oppgaven er en erkjennelse av fasemodellers utilstrekkelighet som detaljoppskrifter for god endringsledelse. Likevel finnes det fellestrekk som kan gi verdifull veiledning. Fasemodellene er også et rent pedagogisk rammeverk for å kunne sortere utfordringene. Hennestad og Revang (2009) lanserer begrepet «endringsrommet» som bilde på arenaen for endringsledelse og beskriver det som tilstanden mellom nåsituasjon og den fremtidige ønskede situasjonen. (fig. 7.)



Figur 7: Hennestad og Revangs «endringsrom»

Bridges (2009) har en modell som er mye sammenfallende med Hennestad & Revangs begrep om endringsrommet. Han beskriver endring som å forlate noe, være i en overgangsperiode og til slutt komme til en ny begynnelse. Bridges tar også inn det menneskelige aspektet i endring. Han understreker at en ytre endring må følges av en bevisst ledelse av den overgangen (transition) den enkelte medarbeider må igjennom for at endringen skal komme i funksjon. «Transition» er en psykologisk prosess ifølge Bridges. Uten at en leder er bevisst dette, kan endringsprosesser stoppe opp og medarbeiderne repeterer bare innøvd adferd. Bridges modell fanger opp noe av tanken om de gradvise overgangene mellom fasene. Virkeligheten er ikke klart sekvensiell. Prosessen med å avslutte det gamle varer lenge, men avtar gradvis. Samtidig øker bevisstheten av en ny virkelighet. Modellen kan fremstilles grafisk som på neste side: (fig. 8.)



Figur 8: Bridges modell

Hennestad & Revang (2009) har også noe av denne tankegangen og sier at endring ikke kan skapes gjennom beslutninger alene:

*«Endringsprosesser kan ikke forhånds-konstrueres som en mønstermodell som så vedtas og realiseres. Så rasjonell og mekanisk er ikke virkeligheten. Ledelsen må involvere seg i den sosiale skapelsesprosessen.»*

### 3.5 Endringsmotstand

På samme måte som ved faseteorier for endring, har Kurt Lewins forskning om endringsmotstand ligget til grunn for mye av de senere forskningsarbeidene på dette feltet. Lewin presenterte på femtitallet tanken om sosiale felt, eller kraftfelt. Sosiale felt består av en gruppe og det miljøet gruppen er i. Gruppeadferden blir da et resultat av to motstridende krefter. De som bidrar til å opprettholde dagens situasjon, og de som bidrar til å skape endring. Status quo eksisterer når disse kreftene er like store (Amundsen & Kongsvik, 2010)

Ofte blir endringsmotstand fremstilt som negativt. De som ikke vil endring blir sett på som «bad guys». Hennestad og Revang (2009) uttrykker dette mer nyansert:

*«Bestrebelser som understøtter organisasjonens mål, er energi. Motstand, bestrebelser som altså går mot organisasjonens mål, er energi. Slik sett er ikke motstand noe spesielt. De organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og de vi ser som motkrefter, er de samme. Motstand er energi. Energi er det som driver*

*organisasjonen. Da blir endringsoppgaven å omforme negativ energi til positiv energi.»*

Hvis vi setter dette opp som en matematisk formel, så er det en forutsetning for endring at kreftene som «beveger i riktig retning» er større enn motkreftene. Beckhard og Harris (i Hennestad & Revang 2009) illustrerer poenget på denne måten:

$$E = (A+B+C) > X$$

E = Endring

A = nivået på tilfredshet med status quo

B = ønskelighet av den foreslåtte endring eller fremtidstilstand

C = endringens praktiserbarhet

X = «kostnader» ved å forandre

Hovedproblemet med en lettvint matematisk modell er at vi har å gjøre med mennesker. Og i tillegg er en organisasjon også alltid mer enn summen av enkeltindivider. Hvordan en definerer hva som er drivkrefter eller motkrefter, kommer i stor grad an på hvilket ståsted man har. Motstand kan noen ganger være uttrykk for sunn skepsis, gode korrigerende spørsmål og kvalitetskontroll. Og noen ganger kan også ledelsens manglende kommunikasjon være årsaken til at endringer ikke finner sted. Jacobsen (2012) poengterer dette slik:

*«Når det er snakk om motstand mot endring, har man ofte tenkt seg dette som to fronter – tilhengere og motstandere av endring. Dette er en altfor grov forenkling. Man kan oppleve at flere grupper ønsker endring, men at man ikke er enige om hva som er den beste endringen.»*

Med disse viktige nyansene i mente, har en likevel studert endringsmotstand og funnet mange fellestrekk når det gjelder motstand i endringsprosesser. Amundsen og Kongsvik (2008) kategoriserer bakgrunnen for motstand i tre hovedkategorier:

- 1) Motstand på bakgrunn av tapsopplevelser.*
- 2) Motstand som manglende endringsberedskap.*
- 3) Motstand som bakgrunnskonversasjoner.*

Tapsopplevelsenes dynamikk handler om at arbeidstakere mister noe av verdi for dem, og at dette naturlig fører til motstand mot endringen. Det kan være tap av trygghet, kompetanse, makt og territorium, relasjoner og tilhørighet osv. Manglende endringsberedskap handler ikke bare om arbeidstakeren, men like mye om sårbarhet i selve prosessen av formidling, informasjon og forberedelse fra ledelsens side. Bakgrunnskonversasjoner handler om at motstand alltid vil være avhengig av historien, blant annet hvilken virkelighetsforståelse tidligere endringer har skapt.

### **3.6 Kontinuerlig og multipel endring**

En av grunnforutsetningene for alle faseteorier er at en tar utgangspunkt i en stabil organisasjon. Endringen er altså noe som er utenom normaltilstanden. En går inn i en destabiliserende fase, endrer, og søker en ny stabil fase i ny form etter at endringen er innført. Men hva om endring er mer normalen enn unntaket?

Meyer og Stensaker (2011) utfordrer den klassiske endringslitteraturen og setter fokus på begrepet «endringskapasitet» som beskriver en organisasjons evne til multipel omstilling. Flere endringsprosesser pågår gjerne samtidig, og endring er en del av organisasjonens normaltilstand.

*«Vi mener det er på høy tid at vi beveger oss videre fra et ensidig fokus på mer eller mindre vellykkede enkeltendringer, til at vi tar inn over oss kompleksiteten i det å drive endringsledelse.» (Meyer og Stensaker, 2011:121)*

Det multiple endringsperspektivet må likevel brytes ned til enkeltendringer som trenger å gjennomføres og implementeres på en god måte. Balansen mellom kontinuitet og fornyelse kommer en heller ikke utenom. Meyer og Stensaker (2011) anbefaler blant annet at en gjerne trekker med personer med lang erfaring inn i team som skal iverksette og lede endringsprosesser. Multipel endring handler heller ikke i utgangspunktet om større endringsfart, selv om nye prosjekter settes i gang hele tiden. Det er viktig at toppledelsen opprettholder fokuset på endringene til de er slutført. Ofte undervurderes tidsaspektet i endringsledelsen. Jacobsen (2012) understreker også at tids-elementet ofte er underteoretisert:

*«Tid er et helt nødvendig element i all endring. Endring er jo nettopp at vi kan observere at en tilstand har endret seg mellom to tidspunkt.» (Jacobsen, 2012:118)*

Mens Meyer og Stensaker fokuserer positivt på organisasjonenes «endringskapasitet» i møte med multiple endringer, har Amundsen og Kongsvik (2008) en annen innfallsvinkel. De tar utgangspunkt i det de kaller et «nedenfra» perspektiv og innfører begrepet «endringskynisme». De beskriver enkeltpersoners følelser og reaksjoner på kontinuerlig endring i organisasjoner. Frustrasjon og fortvilelse utløser gjerne i første omgang motstand mot endringer, men etter hvert brer det seg en apati og en endringskynisme. Mangelen på nok tid til å erfare positive resultater av endringer er blant annet med og skaper denne endringskynismen (Amundsen og Kongsvik, 2008). Meyer og Stensaker (2012) understreker også sterkt at arbeidstakernes positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser er avgjørende for å bygge opp endringskapasiteten i organisasjonen. Individer som har vært med på mange og store omstillinger reagerer ikke på samme måte som første gang når de står overfor den tiende store endringen. Mengden positive erfaringer fra tidligere endringer er viktig endringskapital til nye runder. Spørsmålet er bare om organisasjoner avler lojale men passive arbeidstakere med kynisme i blikket, eller inspirerte og endringsvillige arbeidere som gir organisasjonen stor endringskapasitet. Kompleksiteten øker i alle fall i takt med antallet parallelle endringsprosesser.

### **3.7 Oppsummering**

For å lede endringsprosesser på en god måte må en ha en god forståelse av anatomien i endringsprosessene. Jeg har som utgangspunkt at endring til en viss grad kan styres. Da må en velge en riktig strategi for hvordan en tenker å gjennomføre endringen, men også endre egen ledelse slik at en møter konteksten på en best mulig måte. Endringsledelse krever altså oppmerksom ledelsesendring. Valg av ledelsesformer avgjøres i stor grad av hvilket perspektiv man inntar i forhold til organisasjonen. Endringsledelse er ikke matematikk, og heller ikke modeller som umiddelbart kan kopieres. Likevel finnes fellestrekk ved vellykkede endringsprosesser som gir verdifull innsikt.

## 4.0 Metode og forskningsdesign

### 4.1 Casestudie

Gjennom studien ønsker jeg å få innsikt i hvordan kretsledere erfarte og beskrev endringsprosessen i NLM der 16 kretser skulle bli 7 regioner. Målet er å komme så nær denne konkrete prosessen at det er mulig å identifisere noen av betingelsene for en vellykket endringsprosess og besvare «hvorfor» spørsmålet (Yin, 2009). Hvorfor ble endringsprosessen i NLM vellykket? Dette spørsmålet er også interessant på bakgrunn av at en hadde gjort tilsvarende omorganiseringsforsøk tidligere, uten samme positive sluttresultat. Studien er en case-studie og forskningen kan beskrives som et enkeltcasedesign der jeg har fått informasjon fra flere analyseenheter/kretser (med kretslederne som informanter) men som alle opererer innenfor et avgrenset system (NLM). I tillegg har jeg studert sentrale styringsdokumenter i prosessen.

I en casestudie undersøkes ett eller noen få tilfeller inngående. En case kan være noe som har skjedd i en organisasjon, et tiltak eller en omorganisering. Kjennetegnet på en casestudie er at en innhenter mye informasjon og går i dybden på problemstillingen. Selv om casestudiet bare tar for seg en enkelt enhet, brukes metoden også for å kaste lys over andre tilsvarende fenomener ved å gi en grundig og helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfelle (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Siden omstillingsprosessen i NLM i stor grad beskrives som vellykket og gjennomført etter planen, vil det være av interesse å se nærmere på hvordan hele gjennomføringen av endringsprosessen ble opplevd av mellomledere som arbeidet tett på både toppledelse og grasrot gjennom hele perioden, og som gjennomførte selve endringsarbeidet. Hvordan kretslederne opplevde endringsledelsen belyser derfor den faktiske utøvelsen av ledelse.

En fordel med casestudier er at de tillater en å gå i dybden, og slik kan en få frem detaljer og inngående beskrivelser. Casestudier besvarer ofte spørsmål om hvordan prosesser forløp og hvorfor ting skjedde, men gir ikke statistiske svar som hyppighet eller utbredelse. Casestudier kan likevel bidra til å utvide forståelsen av fenomener, og å utvikle hypoteser om sammenhenger. Ved å undersøke hvorfor endringsprosessen i NLM ble vellykket, åpnes et rom for analytiske generaliseringer (Yin, 2009). Slik kan analysen av NLMs endringsprosess vise ut over seg selv, og gi verdifull innsikt.

## **4.2 Kvalitative intervjuer**

Kvalitative intervjuer er valgt som forskningsmetode for å kunne få en dybdekunnskap om omstillingen i NLM. Kretslederne arbeidet tett på grasrota i organisasjonen og var både utøvende endringsledere og samtidig objekt for den styrte endringen som ble iverksatt og ledet fra hovedledelsen. Disse mellomlederperspektivene er valgt fordi de kan gi verdifull kunnskap om endringsprosessen i sin helhet. Jeg har valgt å holde toppledelsens synspunkt utenfor i denne studien. Det kan være perspektiver som på denne måten ikke kommer fram, men fokuset har vært opplevelsen i organisasjonen, representert ved kretsledere. Studien er begrenset til å samle inn data fra bestemte enkeltpersoner, og gir oss derfor et bilde av virkeligheten sett fra deres synsvinkel. Beskrivelser av enkeltpersoners perspektiv kan likevel gi oss nyttig kunnskap (Kvale, 1996). Den enkeltes refleksjon av hvordan endringsprosessen opplevdes, gir et bilde av hva de har erfart i denne konkrete situasjonen, og sier dermed også noe om hele endringsprosessen. Jeg ønsket dybdeinformasjon fra noen som var tett involvert, og som ikke bare hadde et teoretisk perspektiv på endringsprosessen, men som samtidig opplevde endringene på kroppen selv. Derfor valget av kretsledere som informanter. Data ble innhentet og analysert kvalitativt. Prosjektet defineres som en beskrivende kvalitativ studie.

Gjennom studien ønsker jeg å belyse opplevelsen av endringen i NLM ut fra tilgjengelig og utvalgt teori om endringsledelse. Dette gjenspeiles både i selve datainnsamlingen og i tolkningen av resultatene. Det har ikke vært et mål å innhente data uten et teoretisk rammeverk. Dette kunne skapt en friere tilnærming til temaet og gitt en mer utforskende vinkling, selv om det er vanskelig å ikke la seg prege av tidligere erfaringer og teorier som finnes. I følge Ringdal (2007), er vitenskapsfilosofen Popper kritisk til den logiske empirismen hvor generelle teorier eller lovmessigheter dannes etter slutninger fra observerte regelmessigheter (induksjonsprinsippet). Denne kritikken rammer for så vidt også noe av litteraturen innenfor endringsledelse, der enkelthistorier om vellykkede endringsprosesser ofte raskt generaliseres til modeller. Popper mener at det å basere vitenskap på rene observasjoner uten noen form for teori er en absurd øvelse. Valget av en mer deduktiv tilnærming er gjort på bakgrunn av ønsket om å belyse tilgjengelig teori ved hjelp av erfaringer fra informantene.

Jeg har valgt å bruke delvis strukturerte intervju for å innhente data i studien. Intervjuene baseres på en strukturert intervjuguide. Dette gir en god grunnstruktur, samtidig som det gir



frihet til å velge å følge opp enkelte tema på bakgrunn av dynamikken i intervjuene (Ringdal, 2007). Individuelle intervju har likevel også sine svakheter. De begrenses blant annet i noen grad av hvor stor mengde data en greier å analysere. Det er en tidkrevende prosess å samle og analysere dataene på denne måten. Et personlig møte i et intervju har også potensiale i seg for påvirkning av intervjuobjektet. Dette kan igjen påvirke reliabiliteten til studien. Individuelle intervju ble likevel valgt fordi jeg ønsket dybdeinformasjon om enkeltpersoners opplevelse av prosessen i organisasjonen. En fordel med å intervju informantene enkeltvis, og ikke i gruppe, er at det kan være lettere å dele sensitive tema. En unngår også at det skjer påvirkning gjennom gruppedynamikken. Individuelle intervju er også fleksible i form, og en kan ta tak i nye vinklinger og muligheter for innsikt som oppstår underveis (Kvale, 1996; Ringdal, 2007). En forskningsmetode er bare brukbar i den grad den møter de teorier en har og er relevant for den hypotese som en ønsker belyst (Silverman, 2010). Jeg valgte individuelle intervju og en kvalitativ tilnærming fordi jeg opplever dette best egnet i forhold til det å belyse kretslederens opplevelser i en endringsprosess som strakte seg over et forholdsvis langt tidsrom.

### **4.3 Utvalg og datainnsamling**

I tiden før omstruktureringen av NLM hadde organisasjonen 16 kretser. Hver krets var ledet av en kretsleder. Disse var helt sentrale i gjennomføringen av endringen. Jeg har valgt å intervju 8 av dem som var kretsledere på tidspunktet for endringsprosessen. Utvalget er gjort strategisk og inkluderer to grupper. Fire kretsledere som etter omstruktureringen fortsatte i en lederrolle som regionleder i en ny region, og fire andre som fortsatte i organisasjonen i andre roller. Dette er valgt for å sikre et så bredt perspektiv som mulig på opplevelsen av endringsprosessen. Inklusjonskriteriet var altså erfaringen av å ha arbeidet som leder i en krets under endringsprosessen i organisasjonen.

Alle de 8 intervjuene ble foretatt ved hjelp av videokonferanse. Informantene hadde fått intervjuguiden på forhånd for å kunne forberede seg til intervjuet. Erfaringene med videokonferanse var gode. Kommunikasjonsmessig opplevde jeg situasjonen som avslappet og tydelig. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. Intervjuguiden var oppbygd kronologisk i forhold til forløpet i endringsprosessen. Det var likevel åpning for å kunne hoppe frem og tilbake i tid om det var ulike aspekt informantene kom på underveis. Hvert intervju tok ca 40 min. Det opplevdes som god nok tid for å svare utfyllende på de spørsmålene jeg hadde. Hvert intervju ble deretter transkribert ord for ord.

#### **4.4 Analysemetode**

I analysen av det innsamlede datamaterialet tok jeg utgangspunkt i Mays og Pope «Framework approach» (Pope, Ziebland, & Mays, 2000). Denne dataanalysen beskrives som en 5-trinns rammeanalyse av kvalitative data.

Etter at dataene var samlet inn og transkribert, arbeidet jeg meg gjennom all informasjonen ved å lese hvert intervju flere ganger. Deretter identifiserte jeg et tematisk rammeverk ved å lete etter felles tema i datamaterialet. Her var det også nødvendig å gjennomgå tekstene mange ganger for å finne relevante kategorier. Kvale (1996) beskriver slike sekkeposter som meningskategorier. Intervjuguiden ble en naturlig hjelp til struktureringen, sammen med bevisstheten rundt selve forskningsspørsmålet om opplevelsen av endringsprosessen i et endringsledelsesperspektiv. Slik ble nøkkeltema identifisert og kodet med et tall. På denne måten laget jeg en liste med ulike tema/ kategorier, hver med et tilhørende tall.

Videre i analysen gikk jeg gjennom hele intervjuteksten og kodet den opp mot det tematiske rammeverket. For hvert intervju samlet jeg så alt som tilhørte samme kategori og jeg laget ekstrakter for hver kategori. Dette innebar mer enn bare å gruppere tekst, ved at jeg samlet den og gjorde den «tettere» (kondensering). Jeg etterstrebet hele tiden ikke å endre meningsinnholdet i teksten. Tekstdeler og sitater som omhandlet temaet ble lagt inn under hver hoved-overskrift. På denne måten komprimerte jeg det skriftlige materialet

Etter at dette var gjort så jeg de ulike intervjuene i sammenheng innenfor hvert hovedtema eller kategori. Jeg valgte å lage en oppstilling av de ulike kategoriene for hele datamaterialet. Slik fikk jeg en oversikt over hele datamaterialet kategorisert gjennom hovedtema.

Jeg brukte så tid på hvert tema for seg, og beskrev funnene i de innsamlede data. Målet var også å søke forklaringer på det som kom frem. Egne resultat ble sammenlignet med relevant teori. Hensikten var å gjennomgå egne resultat kritisk, og å finne konklusjoner ut fra materialet.

## 5.0 Resultat og analyse

Jeg har valgt å systematisere resultatene og analysen under tre hovedoverskrifter. Dette er gjort på bakgrunn av tidligere presentert teori om endringsledelse, der ulike faseteorier dominerer. Fasene følger i stor grad en lineær tidsakse, men kan også overlappe hverandre. Inndelingen skaper også en god struktur for gjennomgang en av funnene, med tilhørende analyse. For å unngå for mye gjentakelse har jeg valgt å presentere mine funn i samme kapittel som analysen. Funn, teoriforankring og analyse går hånd i hånd gjennom dette kapittelet.

### 5.1 Forberedelsesfasen

Min forståelse av endringsledelse i denne oppgaven handler om styrt endring av organisasjoner. Det innebærer å skape, koordinere og gi retning til endringer i en organisasjon (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Endringsledelse krever derfor fokusert ledelse over tid. Det er tydelig at organisasjonen NLM har en lang historie der en hadde sett utfordringene med kretsstrukturen. Det ble tatt sentrale lederinitiativ med tanke på sammenslåing av kretser så tidlig som midt på 90-tallet. Det er også åpenbart at det komplekse arbeidet med å endre strukturene var krevende. En informant tegner dette bildet:

*«Jeg husker at jeg var på et informasjonsmøte på 90-tallet da det var den første runden med dette her. Jeg husker at det var mye spetakkel, og at hele saken kokte bort. Det var nok et av de første møtene jeg hadde med «politikken» i NLM.»*

Fra de konkrete første drøftingene om kretssammenslåing på midten av 90-tallet gikk det altså 14 år før vedtaket om ny struktur ble vedtatt. Dette lange tidsrommet utgjør en viktig del av forberedelsesfasen i endringen. Jacobsen (2012) hevder nettopp at tidselementet ofte er under-teoretisert, og at det er et helt nødvendig element i all endring. Endringsmotstanden viste seg å være svært stor da de første initiativene til sammenslåinger kom på banen, og det ble ingen konkrete resultat av samtalene. Deretter kan det se ut som at organisasjonen var inne i en lang modningsfase.

Neste del av forberedelsesfasen handler mye om krise. Flere informanter beskriver denne fasen:

*«Det var jo en krisestemning over flere år. Det var alarmklokker ang økonomi og det ble gjentatt ofte at «vi må gjøre noe» Et par år før strukturendringen var det en nedbemanningsfase, der ledelsen møtte regionstyret og ba om at en vurderte sammenslåing.»*

I et av områdene i landet var også bildet blitt så tydelig for kretsene selv, at de allerede hadde begynt å se seg om etter muligheter for sammenslåing.

*«Da NN og NN kretser ble slått sammen i 2006, var det en forløper for endringen. Det var en erkjennelse av at det var nødvendig å gjøre noe. Jeg tror nok vi hadde en større prosess bare med å slå sammen de to kretsene enn enkelte av de andre regiondannelsene som kom senere.»*

Sammenslåingen av disse kretsene kom ikke som et sentralt initiativ, men kom til å bli et forbilde for resten av prosessen i hele landet. Kretsenes egen endringsvilje synes å være drevet av en sterk forståelse av krise.

*«Det var generelt stor kriseforståelse i disse kretsene.»*

*«Men når nøden var slik den var, på midten av 2000, og fremover, de åra der. Så var det rett og slett slik at de tenkte at «vi slår oss sammen uansett utfall av regionprosessen fra toppledelsen»*

Toppledelsen kom for alvor på banen etter et hovedstyrevedtak høsten 2007. «Krise» opplevdes fremdeles som det sentrale i kommunikasjonen for hvorfor endring var nødvendig:

*«Slik jeg oppfattet det så var det en sammenheng mellom omstillingen og de nedskjæringene som kom i 2007. Der vi måtte redusere bemanningen.»*

I teorier om endringsledelse er det ofte lagt mye vekt på hvordan den forberedende fasen gjennomføres. Kotter bruker 4 av i alt 8 punkter i sin endringsteori på den forberedende fasen. Dette er forberedelser som skjer før endringen egentlig blir satt i verk: 1. Skape en felles forståelse av at endring er nødvendig. 2. Sette sammen lederteam. 3. Utvikle en visjon. 4. Kommunisere visjonen. Hennestad og Revang bruker begrepene «Forankring» og

«Organisatorisk aksept.» om forberedelsesfasen. Det er tydelig at kriseforståelsen i NLM var utbredt, og særlig på bakgrunn av en nedbemanningsprosess i 2007 og fremover. Dette var en viktig del av endringsprosessen. Flere informanter nevner dette spesifikt:

*«Her var egentlig nedbemanningen som kom i 2007, før omstruktureringen, så kraftig og rystet så sterkt på hele miljøet vårt, at det var ikke så store reaksjoner på omstillingen. En hadde kjent at det var nødvendig med endringer, så det var ikke så veldig sensitivt for vår del. Veldig få motforestillinger.»*

Et annet utsagn understreker også dynamikken fra en annen synsvinkel:

*«Jeg føler at krisen som vi var inne i ble brukt for alt den var verdt, uten å kommunisere utfordringer her og problemer, og slik skape et bilde som ikke blir helt rett.»*

Noen kommenterer også at nedbemanningen ikke gjaldt alle kretser på samme måte, og antyder at dette skapte ulikhet i hvordan endringsprosessen ble opplevd, og hvordan den artet seg. Dette er et viktig funn som jeg vil analysere nærmere under behandlingen av endringsmotstand.

*«Men der de små kretsene ble skjermet, i alle fall var det slik jeg oppfattet det. Sånn at i vår krets måtte vi redusere totalt 3 stk 80% stillinger. Mens de i NN, de ble skjermet da. Så det tror jeg er noe av den bakgrunnen vi må ha med oss når vi skal se hvordan dette ble videre.»*

*«Det ble sagt i nedbemanningsfasen at de små kretsene skulle skjermes, selv om mange sendte lite til felleskassen, og noen gikk i minus. De fikk fortsette i 2007, slik de var. De var jo lettet da, men hadde ikke noen opplevelse av krise da de gikk inn i endringsprosessen i 2009.»*

*«Feilen ble kanskje gjort i 2007 når de små kretsene ble spart. Hadde de fått den samme trøyken da, som vi fikk, så hadde nok det vært med på å modne fram at vi må slå oss sammen. Men de ble spart og fikk ikke kjenne smerten da. Og det tror jeg var*

*medvirkende til at de mente at de skulle ha disse ressursene videre. De små kretsene hadde ikke samme kriseforståelse som de større.»*

I forberedelsesfasen er imidlertid ikke kriseforståelse nok. Det må også skapes en forståelse av en ny mulig virkelighet. Hennestad og Revang (2009) benytter begrepet «endringsrommet» som bilde på arenaen for endringsledelse og beskriver det som tilstanden mellom nåsituasjon og den fremtidige ønskede situasjonen. Hvis en ikke har nok fokus på det fremtidige resultatet er det vanskelig å skape et endringsrom. Kotter kaller det visjon, Lewin kaller det «opptining» og det å skape de riktige omgivelsene eller forutsetningene for endring. Funnene i studien av NLMS endringsprosess viser at det var mye kommunikasjon i forberedelsesfasen som ville male et alternativt fremtidsbilde. En forsøkte å svare på spørsmålet: hvorfor skal vi endre?

*«Når jeg tenker tilbake på det nå så var det først og fremst det å redusere utgifter som var hovedgrunnen til endringen. Det å spare penger. Det så vi jo også flere ganger tidligere. En tenkte jo at ved å ha færre administrasjoner, så bør det være midler som blir frigjort til hovedvirksomheten i organisasjonen.»*

*«I første fase var det vel fokus på å finne mer hensiktsmessige konstellasjoner, og at strukturen vi hadde var bygd for en annen tid. Men det dreiet mer og mer over til ressursbruk. At mer ressurser skulle brukes i utadrettet virksomhet. Den ble kommunisert veldig sterkt. Egentlig var det ikke så mange andre hovedargument. I dette lå det å spare penger på administrasjon og få disse ressursene ut.»*

*«Jeg mener å huske at hovedgrunnen ikke var generell innsparing, men å frigjøre ressurser til utadrettet arbeid. Og at det vi nå har fått de siste tiårene av elektronisk kommunikasjon, gjør dette mulig.»*

*«Jeg oppfattet at det var primært det å få flere ut i forkynnende arbeid, og at kvaliteten på administrative oppgaver skulle minst opprettholdes, det vil si økes. Det har jo med økonomi å gjøre, og da å utnytte ressursene best mulig.»*

*«For eksempel det at det skulle sitte fire personer og håndtere leirpåmelding på fire forskjellige kretskontor. Da går det veldig mye mer tid enn ved at en person gjør det på ett regionskontor. En skal finne opp en del krutt før en får det der til å fungere. Så*

*det var rett og slett det å få slått sammen administrativt rutinearbeid. Det skulle så kompenseres med at en bygde ut et nett med områdearbeidere, slik at organisasjonen i praksis kom nærmere.»*

*«Jeg kan ikke huske at det var veldig mye strategisk argumentasjon, det var noe av det, men jeg oppfattet at det var det økonomiske og det utadretta som var hovedargumentet. Men det ble jo også kommunisert ut fra dokumentene osv at målet var å finne en mer hensiktsmessig struktur. Og under det igjen lå det jo en litt annen måte å jobbe på, en mer tidsriktig måte å jobbe på.»*

Det kan synes som at summen av kriseforståelsen og tegningen av et attraktivt fremtidsbilde til sammen utgjorde en sterk nok kraft til å bevege på gamle strukturer. Lewins kraftfeltmodell illustrerer dette. Når kreftene for endring og kreftene mot endring er like store, beveger ingenting seg. Summen av krefter som vil endring må være større enn kreftene som holder igjen. Det er ikke nok å mane fram et bilde av «en brennende plattform» som en må hoppe over bord fra, det må også være et tilstrekkelig tydelig og attraktivt fremtidsbilde som blir tegnet. Samtidig må det oppleves som gjennomførbart. Summen av alt dette må overstige ubehag og frykt for endringen. Eller for å bruke Lewins isbit-metafor: Det må være nok tilrettelegging og «varme» i omgivelsene før en kan se en «smelting» og muligheten for å starte en omformingsprosess. Men bildet var ikke entydig når det gjaldt graden av overbevisning hos informantene:

*«I den samlede gruppen av kretsledere var diskusjonen rimelig åpen. Det var stilt kritiske spørsmål til gevinsten av dette og sånn. Nei, det er klart at det kommer litt an på hva du hører. Hvis du hører mer forkynnere og evangelister, så hører du det. Og hører du innsparing og avstand så hører du det. Alt dette ble jo sagt, egentlig.»*

*«Jeg synes at problemområdene ble underkommunisert, og at en laget et mer salgbart bilde. En hadde jo prøvd å slå sammen kretser før, og det gikk ikke. Nå måtte en prøve på nytt.»*

*«Det er litt vanskelig å vite hva som var den virkelige begrunnelsen. Argumentasjonen oppfattet jeg som styrt for at det skulle gå igjennom. Sett i betraktning av det som har skjedd etterpå har jeg et inntrykk av det.»*

*«Det er fort gjort at en legger mest vekt på de positive aspektene, og underkommuniserer de negative for å få gjennomslag. Men jeg føler at den informasjonen som har blitt gitt har ikke vært falsk eller usann, da.»*

Balansen mellom det å tegne krisen så tydelig som mulig, og det å skape en visjon om et bedre alternativ i fremtiden, kan være sårbar. Noen reagerer med sterkest endringsvilje når situasjonen betegnes som svært alvorlig, andre motiveres mest av mulighetene for noe nytt og bedre. I studien av NLM reagerte noen både på realismen i visjonen, og på opplevelsen av hastverk som ble kommunisert.

*«Min frustrasjon har vært at jeg synes man lager et luftslott. En kunne godt sagt at vi må slå oss sammen nå for vi har ikke økonomi lenger. Dere er for små dere i kretsene, dere må slå sammen, det går ikke lenger. Det synes jeg hadde vært ærlig og fair sagt.»*

*«Jeg opplevde at vi hadde det så travelt. Vi må liksom forte oss, for nå er det kritisk økonomisk. Det ble sterkt kommunisert at «vi må gjøre noe» vi kan ikke fortsette slik som nå, det ble sagt. Jeg husker at jeg snakket med formannen som sa: «vi kan ikke fortsette slik, vi må jo gjøre noe»*

Hennestad & Revang (2009) hevder at det ikke er mulig å kopiere suksesskriterier i endringsprosesser skritt for skritt. Likevel fastholder de at faseforståelsen har noe for seg. En av funksjonene, eller et problem som må takles, er ifølge dem det å skape en god nok organisatorisk aksept. Et viktig skritt i denne retningen er å involvere medarbeiderne tidlig i prosessen. NLMs endringsprosess var tydelig initiert fra toppledelsen. Det er da interessant og se på graden av opplevd involvering fra mellomlederne som skulle gjennomføre selve endringen. Samtidig er det viktig å merke seg at toppledelsen ikke kunne iverksette endringen uten godkjennelse fra organisasjonens øverste myndighet, generalforsamlingen. Mye av kommunikasjonen i forkant måtte dermed tilpasses frivillige medarbeidere som skulle være delegater til generalforsamlingen i 2009 og som skulle stemme igjennom endringen. Bildet av involvering tegnes nokså ulikt av informantene:



*«Både kretsleder og kretsstyre var jo involvert. Vi hadde flere møter der saken var på agendaen. Dette var høringer i forkant. Det var besøk fra generalsekretær og leder NLM Norge.»*

*«Det som vi ble lite involvert i det var det formelle sidene ved å håndtere personalet før sammenslåinga.»*

*«Jeg tror ikke misjonsforeningene kan si at dette skjedde uten at vi visste eller skjønnte noe.»*

*«Vi opplevde, slik vi husker det i etterkant i alle fall, så ble vi ikke mye involvert. Det kom dette forslaget, dokumentet. For vår del her så hadde vi ingen høring eller uttalelse på det forslaget.»*

*«Når forslaget forelå, så gjorde vi en høring på dette i kretsen. Jeg registrerte at både i kretsen sør for oss og i kretsen nord for oss, så hadde de dette oppe på årsmøtet. I en krets ble det jo foretatt avstemming, de hadde sendt ut brev til alle foreninger med hva de mente, og gjorde faktisk en avstemming på kretsmøtet. Og sør for oss også. Men vi orienterte om dette på årsmøtet, foretok ikke noen bred grasrothøring på forslaget, det var det egentlig kretsstyret som uttalte seg om saken. Vi prøvde oss med å orientere og la folk komme med innspill, men det kom lite og ingenting. Ingen førende kommentarer. Bare bekreftende.»*

*«Det var kanskje en tydelig toppstyrt prosess. Samtidig reagerte jeg ikke negativt på det. Jeg mener vel av og til at vi er for demokratiske. Vi kan av og til bli litt handlingslammet når alt skal ut på høring. Det var sikkert litt ulikt fra krets til krets. Men vi hadde det opp i kretsstyret, hadde mye info i kretsbladet. Det var ingen som ikke visste om det. Og alle hadde mulighet til å uttale seg.»*

En annen side av det å skape organisatorisk aksept er det å håndtere endringsmotstand konstruktivt. Motstand mot endring er ikke utelukkende negativt. Ofte kan det komme gode korreksjoner og kloke refleksjoner ut av en gjensidig meningsutveksling. Endringsmotstand kan heller ikke entydig plasseres inn i forberedelsesfasen i et prosjekt, selv om den ofte er

tydeligst i en tidlig fase. Informantene formidlet ulike refleksjoner rundt erfaringer fra endringsmotstand. Noe er generelt begrunnet:

*«Jeg tenker på generelt grunnlag at ting som er kjent og kjært og som da skal forandres på, det er folk ofte skeptiske til. Det har med frykt for at en mister folk, at det blir mere fjernt osv.»*

*«Jeg tror det handler om at maktbalansen blir utfordret. Også endringsvegring i seg selv, men det har sikker også med maktbalanse og sånt og gjøre. Det er også en skepsis mot at alt skal slås sammen, derfor er vi imot.»*

Enn annen del av motstanden var basert på en faglig uenighet om hvorvidt ledelsens innsparingsplaner holdt vann. En var uenig i et av de viktigste premissene for endringen. Når ledelsens konklusjon ikke ble sett på som en mulig vei som ville gi resultat, så var det naturlig å opponere.

*«En av de tingene som initierte endringen var jo behovet for å spare penger, da. Og noen mente at en ikke ville få noen økonomisk effekt, eller i alle fall ikke spare-effekt da, ved å slå i sammen, kanskje tvert imot. For hvis en slo i sammen flere kretser, så ville frimodigheten til å gi bli mindre. Sann at gavene ville gå ned. Det var en frykt da.»*

*«Ja imot endring gikk egentlig på at en ikke har tro på at det kom til å bli noe innsparing. En hadde ikke tro på at det ville føre til økt satsing. De to argumentene slår hverandre litt i hjel. Noen argumenterte sterkt for at det at det ikke ville bli noe innsparing, bare mindre inntekter. Og også at en ikke hadde tro på at en ville bruke det innsparte til øke arbeidet noe.»*

En annen tydelig endringsmotstand kom av dynamikken rundt sentralisering og opplevelsen av å bli mer utkant enn en var fra før. Dette vil jeg også drøfte videre under på bakgrunn av funnene om at kriseforståelsen i de små kretsene ikke var like sterk som i de store.

*«Når det blir et område i en større region blir følelsen av å flytte til en utkant mye sterkere. Det var en refleksjon rundt dette.»*

*«Og de i NN, de følte seg nok som utkant da, men var redd for at dette ville bli kraftig forsterket. Og at hele NN ville bli en utkant. Så det tror jeg er en viktig grunn til at kretssammenslåing var sensitiv.»*

*«Det med geografi, de lange avstandene, det å oppleve seg som en utkant. Det var disse tingene som ble kommunisert og som ble argumentasjonen mot endring.»*

*«Hvis du tenker på foreningsarbeidet så vil veldig mange tenke at de får lenger avstand til et kontor. Og at misjonen blir mere fjern fra dem.»*

*«Utkantene i en krets kunne bli mer utkanter enn tidligere. Så det var jo en bekymring for det, og likeså at det ble større avstand mellom misjonsfolket og de som skulle lede arbeidet. Og i små kretser var en redd for å bli slukt av de store kretsene.»*

Endringsprosessen i NLM satte også i gang opplevelser som hadde med relasjoner å gjøre. Kretstilhørigheten var for mange i sin sum en mengde relasjoner av ulik karakter. Og disse hadde utviklet seg over mange år. Tap av relasjoner og tilknytning skapte sterke følelser.

*«Med en så innarbeidet identitet helt fra tidenes morgen i denne organisasjonen når det gjelder kretsstruktur, så var det bygget opp veldig faste nettverk som har vært tydelige. Når dette skulle endres og også at kretser skulle splittes, så gikk det nærmest på personlige relasjoner.»*

*«Det gikk på relasjoner til leirsted og lignende som en hadde vært med å bygge opp. Og det gikk på nedleggelse av kretskontor og avstanden til dette, som en hadde opparbeidet i en årrekke og der kretskontorene hadde opparbeidet seg en noe ut over det å være kretskontor i nærmiljøet, dette utløste ganske sterke følelser.»*

*«Det var jo at det ble større avstander. Små steder lider i større grad. Og en frykt for at mesteparten av ressurser ble plassert og fikk fokus rundt der regionskontoret kom til å ligge. En følelse av at nå mister vi noe, nå får vi mindre kontakt med ledelsen i kretsen eller regionen. Jeg tror nok hoved frykten for endringen var sentrert rundt*

*områdene der de hadde et kretskontor forholdsvis nært, eller ansatte som bodde i området rundt dem. Og som da ikke kom til å bo der i fortsettelsen.»*

Det er også et viktig funn at endringsmotstanden var liten i kretser som hadde opplevd en stor krise og nedbemanning rett for omstillingsprosessen kom i gang.

*«Her var egentlig nedbemanningen som kom i 2007, før omstruktureringen, så kraftig og rystet så sterkt på hele miljøet vårt, at det var ikke så store reaksjoner på det. En hadde kjent at det var nødvendig med endringer, så det var ikke så veldig sensitivt for NNs del. Veldig få motforestillinger.»*

Det er tydelig og se at tapsopplevelser på en eller annen måte var viktig for mye av den endringsmotstanden som kom frem. Kanskje aller mest tap av identitet som hadde blitt skapt gjennom relasjoner og tilhørighet til sin «krets» over lang tid. En måtte endre språk (nye navn), og tapte i mange tilfeller nærhet til mennesker som hadde arbeidet i nærområdet over tid. En ekstra opplevelse av tap skjedde gjennom erfaringen av å bli mer utkant. Dette er jo også tap av posisjon og dypest sett noe vi mister ved vår selvforståelse. Er jeg i sentrum, eller er jeg på sidelinjen? Amundsen og Kongsvik (2008) understreker tapsopplevelsen som en viktig bakgrunn for endringsmotstand. De sier også at tapsopplevelser ofte kan sammenlignes med sorgreaksjoner. Motstanden går da i tilsvarende faser som en sorgprosess, med benektelse, motstand, utforsking av nye muligheter og til slutt ny tilknytning. Her må prosessen ta den tiden den trenger. I studien kommer det også frem andre interessante funn som sier noe om bakgrunnen for endringsmotstand. En av informantene forteller dette:

*«Jeg skjønnte ikke helt hva det var for noe. Bare to i styrene stemte for endring. Og endatil snudde den ene når det var kontra, så til slutt var det bare en person som stemte for. Når vi kom på gangen etter avstemningen kom det en bort til meg og sa: «du vet vel meieristriden?» Så det hadde altså vært en strid om en meieriplassering, og det var noe av det som lå under, men som ikke kom frem i den offisielle samtalen. Det sier meg noe om at det av og til ligger noe under som ikke alltid er like lett å få ta tak i.»*

Det å ha gamle saker under overflaten, som påvirker gjennomføringen av en ny endringsprosess, blir karakterisert som «bakgrunnskonversasjoner» av Amundsen og

Kongsvik (2008). Meyer og Stensaker (2012) understreker også sterkt at arbeidstakernes positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser er avgjørende for å bygge opp endringskapasiteten i organisasjonen. Individuer som har vært med på mange og store vellykkede omstillinger reagerer ikke på samme måte som første gang når de står overfor den tiende store endringen. Mengden positive erfaringer fra tidligere endringer er viktig endringskapital til nye runder. Tilsvarende påvirkes endringsprosesser negativt av erfaringer som undergraver tilliten til at endringen er god og til det beste for organisasjonen. En informant trakk fram en underliggende situasjon fra før endringen som viktig for endringsmotstanden.

*«Det var noe som var veldig sentralt i motstanden. Det ble gjort et grep regnskapsmessig fra hovedledelsen en stund før endringsprosessen kom i gang, der alle kretsene ble lagt inn som underavdelinger til hovedkontoret. Det skjedde nærmest med et administrativt pennestrøk, uten debatt. Det var mest for å spare regnskapsmessige utgifter. Dette oppdaget jo kretsene når en skulle begynne å skrive under ting, så var en plutselig formelt sett ikke lenger selvstendig. Så når denne omstruktureringen kom, så var det på en måte en stor motvilje i tunge kretser. En mente at en ikke kunne gjøre et slikt vedtak som var gjort fordi kretsene var selvstendige. Det er en historie som bygget opp veldig skepsis til omstillingen. Og jeg mener at skepsisen er reell. Jeg mener jo at det som ble gjort i økonomiforvaltningen der var for dårlig behandlet. Og alt dette bygget opp om skepsisen mellom hovedledelsen og kretsen, det lokale arbeidet, at en opplevde seg overkjørt.»*

Slike opplevelser bidrar tydelig til å svekke endringsberedskapen i organisasjonen. Meyer og Stensaker (2011) kaller det organisasjonens «endringskapasitet». Og en er avhengig av å bygge på positive erfaringer med omstilling for å kunne øke endringskapasiteten gradvis i en organisasjon.

Det er grunn til å kommentere noe mer ut fra funnene i forberedelsesfasen når det gjelder forskjellen mellom større og mindre kretser. Informantene påpeker at det var en større nedbemanningsprosess i 2007 som på mange måter ga de største kretsene en sterk opplevelse av krise. Kriseforståelsen ser ut til å ha spilt en viktig rolle i prosessen videre. Det ser ut til å være en sammenheng mellom kriseforståelsen som nedbemanningen skapte og en mindre uttalt motstand mot endringer i disse kretsene.

*«Vi opplevde ikke noen veldige frustrasjoner ellers. Det kan ha med opplevelsen i 2007 og gjøre, motforestillinger osv hørte vi nok, men vi tok dem ikke inn.»*

De små kretsene ble i stor grad «spart» i nedbemanningen i 2007, og opplevde ikke det samme trykket. Det kan tenkes at dette forsterket ønsket om å «fortsette som før», og at det økte motstanden mot endring noe. Samtidig sammenfaller mange av de små kretsene naturlig med problemområdet «utkant» og en opplevelse av at omstillingen forsterket dette. De større kretsene opplevde ikke på samme måte det å få sin identitet radikalt endret. Alt dette forsterket inntrykket av at det var de små kretsene som var «problemet». Men det var kanskje også de som måtte takle de største endringene. Det kan virke som at de små kretsene i større grad måtte overtale til å se positivt på endringen. En informant konkluderer slik:

*«For de som var i de små kretsene var fremtidsbildet litt sminket. De gikk med forhåpninger om at de skulle ha like mye ressurser som før. Jeg vet ikke om det noen gang ble sagt så tydelig til dem, men det var i alle fall den forventningen som ble skapt.»*

«Regnestykket» for endring, der Endring skjer når  $(A+B+C)$  er større enn  $X$  (Hennestad & Revang, 2009), har også en annen fristelse innebygd.  $X$  står jo for «kostnadene» ved endringen i vid forstand. Skal en få til endring må summen av graden av utilfredshet, attraktiviteten av alternativet og muligheten for gjennomføring være større enn det det vil «koste oss» å endre. Kommunikasjonen i forberedelsesfasen er derfor svært viktig. Vi har sett på at krisen kan tegnes både større og mindre enn den er, at fordelene kan blåses opp, men det er også en fristelse i det å underkommunisere kostnaden ved omstillingen. Noen av informantene reflekterte over dette dilemmaet på denne måten:

*«Jeg opplevde at en snakket opp hele omstillinga for nesten å få misjonsfolket til å tro på det. Så spør jeg meg egentlig: tror dere på det selv? Det blir litt som keiserens nye klær. Noen av oss prøvde å si det, men man ville ikke høre. Jeg har nok kommet til den konklusjonen at det var riktig å gjennomføre endringen, men jeg opplever kommunikasjonen og grunnlaget som litt problematisk.»*

*«Det er fort gjort at en legger mest vekt på de positive aspektene, og underkommunerer de negative for å få gjennomslag. Men jeg føler at den*

*informasjonen som har blitt gitt ikke har vært falsk eller usann, da. Det er jo for eksempel det med økonomi, der vi var klar over at det ville koste en del med omstillingsfasen så ble nok ikke det kommunisert så sterkt som en burde. Det er fort gjort at det med innsparingsfokus fikk litt mer plass enn det skulle ha, for jeg tror at det kostet en god del å omstrukturere, og jeg tror ikke kostnaden ble kommunisert tydelig nok fram.»*

## **5.2 Implementeringsfasen**

Den neste hovedfasen er implementeringsfasen. I denne fasen skal selve endringsarbeidet skje. Vi har sett at fasemodellene har sine svakheter, blant annet det at det som oftest finnes overlapping mellom fasene, for eksempel at en må arbeide med å opprettholde kommunikasjonen fra den innledende fasen helt igjennom prosjektet. Tidsaspektet i NLMs endringsprosess ble berørt innledningsvis i forberedelsesfasen. Det hadde vært samtaler omkring kretssammenslåing over lang tid, og da saken ble tatt opp i NLM generalforsamling i 2009 gikk saken igjennom med stort flertall. Saken var på mange måter overmoden. Dette hadde også resultert i at noen kretser hadde satt i gang sine egne uavhengige prosjekt om sammenslåing, uavhengig av konklusjonen i generalforsamlingen i juli 2009.

Gjennomføringen av selve omstruktureringen skulle skje over en tidsperiode på maks 1 ½ år og alle regioner skulle være oppe og gå innen 01.01.2011. Etter vedtaket sommeren 2009 ansatte hovedstyret en prosjektleder og det ble opprettet en prosjektgruppe. Hver fremtidig region ble bedt om å opprette en lokal prosjektgruppe som skulle utarbeide en milepælsplan for prosessen i sin region. Hver ny region opprettet et interimsstyre bestående av de eksisterende kretsstyrene eller representanter fra disse. Interimsstyrene ledet arbeidet ved å gjøre de nødvendige vedtak frem til et endelig regionårsmøte i den nye regionen. I denne fasen var det et utpreget strukturelt fokus over omstillingen. Det gjaldt å få på plass de nye regionene som egne enheter så raskt som mulig. I tillegg handlet mye om hvordan en skulle gjøre en god prosess med de berørte medarbeiderne ved kretskontor som skulle legges ned.

De innledende drøftingene hadde tatt så lang tid, at da arbeidet endelig kom reelt i gang, så gikk det overraskende raskt. En informant uttalte:

*«Jeg syntes NN sa det så treffende at da vi begynte å snakke om regiondannelse, så følte vi at vi begynte å trille på en litt vanskelig snøball, og nå springer vi for livet for ikke å få denne snøballen over oss, for nå går det så fort.»*

Noe av årsaken til den raske omstillingen kunne også ha en sammenheng med den sterke forankringen på grasrotplanet i organisasjonen. Noen uttrykte betydningen av å ha behandlet saken så bredt i NLM generalforsamling på denne måten:

*«Jeg opplevde at det at det var et stort flertall på GF var en god hjelp, og veldig greit å forholde seg til. GF er jo grasrota selv. Det er utsendinger, og det er vi selv som vedtar det.»*

Selv om prosessen skjøt fart etter at det endelige vedtaket var gjort, var det enda en del usikkerhet som ble skapt omkring de mindre kretsene. Det var nok der endringsmotstanden var størst. En informant opplevde det slik:

*«Så opplevde jeg personlig en god del frustrasjon over at andre kretser ikke fulgte den ganske nøye beskrevne prosessen som det var sagt at vi skulle følge. Det ble forlenget usikkerhet midt i prosessen der de drev med personlige kontakter og drøftinger, og ekstrasamøter og spørsmål. Det frustrerte meg ganske mye, for det var veldig forstyrrende, vil jeg si. Det avslørte egentlig at de som er imot endring, de leter etter utveier til det siste for å unngå det. Jeg opplevde det i alle fall på den måten.»*

Fokuset i selve implementeringsfasen var i stor grad strukturelt. Det var flere sider som da fikk lite oppmerksomhet i denne innledende fasen. Det gjelder blant annet perspektivet med utviklingen av ansatte og arbeidet med felles verdiuttrykk osv. Det interessante er at selve endringsdokumentet «NLM 201 – en ny struktur for fremtiden» som ble forelagt generalforsamlingen i 2009 hadde betydelige elementer av en fornyet strategisk arbeidsmåte. Flere beskriver at det skjedde en gradvis utvidelse av fokuset på hva endringen innebar mens en var i implementeringsfasen.

*«Men det ble jo også kommunisert ut fra dokumentene osv at målet var å finne en mer hensiktsmessig struktur. Og under det igjen lå det jo en litt annen måte å jobbe på, en mer tidsriktig måte å jobbe på. Som er der man har kommet definitivt kortest.»*



*«En ønsket å bruke mer ressurser på utadrettet virksomhet. Men det var jo også andre moment som kom inn i den prosessen. Dette med områdearbeid og det med lederteam i regionene, det var to områder som kom i tillegg.»*

*«..hvis vi ser på dokumentet «NLM 2010», så leste vi jo oss frem til at det med områdearbeideren som en nøkkelperson, og at en ville finne en annen måte å arbeide på der en utvidet rollen som den misjonsansatte hadde. Fra å være forkynner til å bli misjonær i Norge, med en del andre viktige oppgaver. Dette grep vi tak i fra begynnelsen som et viktig poeng. Men det kom først i dokumentet. Så i de muntlige diskusjonene var dette veldig fraværende.»*

En erkjennelse av at den innholdsmessige delen av omstillingen burde få mer trykk, gjorde at prosjektgruppa og hovedstyret opprettet et tilbud om et omstillingskurs. Dette kurset skulle fylle de nye strukturene med innhold, og bidra til en samlet medarbeiderutvikling.

Omstillingskurset var et 4x4 dagers sentralt kurs fordelt over ett år, der ledelseskompetanse, relasjonskompetansen, strategisk planlegging og organisasjonskompetanse stod i fokus. Det ble gjennomført to slike årskurs, med ledergruppene i hver nye region sammen med ansatte i den nye områdearbeiderrollen. Noen uttrykte hvordan dette ble opplevd:

*«Jeg vil hevde at omstillingskurset som ble opprettet, der ledergruppen var med, ga en ekstra giv som jeg tror kompenserte merarbeidet og alt dette som følger med en omstilling. Så i det store og hele var det et løft for arbeidet midt i omstillingen. Så jeg vil kalle omstillingskurset for en vesentlig ressurs som ble tilført, om den enn kom sent. Ideelt sett, om en hadde bemanningen, så skulle den kommet tidligere slik at vi hadde dette med oss inn i omstillingsarbeidet i større grad. Men det kom jo tett etterpå, så jeg tror på en måte at alt i alt så var fallet i arbeidet veldig lite.»*

*«Jeg opplevde at omstillingskurset var meget bra. For oss var det det vi trengte for å bli holdt litt i øra for faktisk å gjøre endringer. For det var veldig fristende å finne de løsningene i regionen som flest var fornøyd med, og gå for dem. I stedet for å lede det videre i det som var mest hensiktsmessig for arbeidet. Omstillingskurset var det viktigste hjelpemiddelet vi fikk. Helt nødvendig for vår del.»*

Klev og Levin (2009), setter læring og menneskelig utvikling som utgangspunkt for sin presentasjon av endringsledelse. De lander i en slags fasemodell med følgende faser: Initieringen, Oppstarten og den Kontinuerlige læringsspiralen. Planlagt endring blir ut fra deres perspektiv å legge til rette for prosesser for læring og utvikling i organisasjonen. Omstillingskurset var på god vei her, men burde altså fortsatt som en kontinuerlig læringsprosess ifølge denne informanten:

*«Og selvfølgelig omstillingskurset, som jeg opplevde som veldig positivt. Det kunne nok i enda større grad vært konkretisert med fokus på vårt arbeid. Og så kunne det vært en bedre oppfølging i etterkant. Vi hadde en forholdsvis langvarig prosess på det, men så var det plutselig slutt, og da var det slutt også for vår del.»*

Bridges (2009) tar også inn et menneskelige aspekt i endring. Han understreker at en ytre endring må følges av en bevisst ledelse av den overgangen (transition) den enkelte medarbeider må igjennom for at endringen skal komme i funksjon. «Transition» er en psykologisk prosess ifølge Bridges. Uten at en leder er bevisst dette, kan endringsprosesser stoppe opp og medarbeiderne repeterer bare innøvd adferd. Det var dette som var omstillingskursets agenda. Kursene hadde en bevisst pedagogikk fra tanken om læringsnettverk, med refleksjon og personlige mål som arbeidsmetode.

Bolman og Deals fire fortolkningsrammer (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001), hjelper til å analysere og vurdere hvilke ledelsesstrategier som er mest effektive i den enkelte endringssituasjon. Det er tydelig at ledelsens hovedfokus var å gjennomføre en strukturell endring. Og ledelsesstrategien som ble fulgt bar preg av dette; «den strukturelle rammen», har nettopp fokus på fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver i relativt stabile mønstre. I gjennomføringen av endringen så en likevel at en måtte forholde seg til motstand. Da måtte ledelsesstrategien også farges av å bli gjennomført i «den politiske rammen», som ser organisasjonen som en arena for hevdelse av interesser, kamp om posisjoner og goder. Når ledelsen også la vekt på å gjennomføre et omstillingskurs, handler dette om å ta «human resource-rammen» på alvor. Det ble viktig å lede organisasjonen gjennom fokus på læring og menneskets utvikling, samvær og samspill.

Noe av NLMs styrke er en grunnstruktur av felles verdibasis. Det som holder frivillige medarbeidere aktive over tid i en så stor organisasjon er nettopp en delt verdibase og tilslutning til organisasjonens formål og visjon. For ledelsen var det derfor viktig å hele tiden understreke at endringene ville forsterke og ikke undergrave den opplevde hensikt og grunnforståelse av organisasjonens identitet. Selv om dette i noen grad kan synes å ikke være en valgt ledelsesstrategi, var mye av kommunikasjonen rundt endringen preget av «den symbolske rammen», som er opptatt av felles verdiuttrykk, mening, tilknytning og livsinnhold.

Et av de klart definerte målene ved omstillingen var å redusere kostnader. Negative resultat i noen år før 2007 gjorde sitt til at innsparingsfokuset var sterkt. Implementeringsfasen bar også preg av at det var lite ekstra hjelp eller ressurser å hente. Det beskrives som en krevende fase av informantene:

*«Samtidig med at vi skulle drive arbeidet i kretsene så skulle vi også bygge en ny region. Alt dette skulle skje parallelt og med de samme folkene, sånn at det var en ganske krevende prosess på den måten. Det hadde nok vært nyttig å ha litt ekstra ressurser til å koordinere arbeidet i den omstillingsfasen.»*

*«En har sjelden gode erfaringer med omstillingsfaser når man i tillegg sparer. At det kom økte kostnader her var det ikke tatt høyde for. Det virket som at all energien gikk med til å argumentere for endringen, og ikke på hvordan vi til slutt skulle gjøre det. Det kom veldig bardust på, var vårt inntrykk.»*

Noen uttrykker at opprettelsen av interimsstyrene i denne fasen var en helt uunnværlig del av implementeringen. Det ga et nødvendig ekstra forum for å behandle overgangstiden på en ryddig måte. Det ble også raskt klart at en endring sjelden kommer alene. Noen endringer kom som en nødvendig konsekvens av omstillingen, andre så en muligheten for fordi det var et endringsmodus som en kunne utnytte.

*«Det har jo vært flere endringer som kom parallelt. Veien har veldig blitt til mens en har gått på mange områder. Vi skulle hatt noen runder der, der vi gikk dypere inn i at nå ønsker vi å begynne å jobbe på en ny måte.»*

*«Jeg husker at i samme rennet som vi la om fra kretser til region så endret vi også fra kretsblader til sider i Utsyn, altså regionsider i Utsyn.»*

*«Det var jo noen endringer som kom som en naturlig følge av det å øke kvaliteten på de administrative tjenestene. Det har blitt bedre, men vi har en vei å gå fremdeles.»*

Meyer og Stensaker (2011) setter fokus på begrepet «endringskapasitet» som beskriver en organisasjons evne til multiappel omstilling. Flere endringsprosesser pågår gjerne samtidig, og endring blir en del av organisasjonens normaltilstand. Det er interessant at en vellykket endringsprosess i NLM med å omstille fra 16 kretser til 7 regioner også skapte et endringsmoment, slik at en kunne gjennomføre systemendringer både i informasjonsarbeidet, i personalarbeidet og i administrasjon. Noen av disse endringene hadde sannsynligvis hatt dårligere kår som enkeltendringer dersom de ikke var koblet sammen med en tid med store omstillinger generelt i organisasjonen

Tidlig i prosessen med utarbeidelse av en ny struktur i NLM ble det tatt et valg om at prosessen skulle gjennomføres uten at ansatte skulle sies opp. Dette var nok en viktig presisering som skapte ro i organisasjonen, men noen kontoransatte ble likevel overtallige. Alt i alt virker det som at løftet om å ikke si opp folk ble gjennomført, i alle fall omtrentlig. Noen sluttet frivillig før omstillingen og fant annet arbeid, og noen fikk tilbud om endrede stillinger. Det ble gjennomført kartleggingssamtaler for dem dette var aktuelt for.

*«Når vi kom så langt at vi så hvordan dette ble, så måtte jo de stillingene som var knyttet til kretskontoret i NN krets bort. Det var små stillinger, og de som hadde dem var på vei ut. Så det var ikke noe smertefullt, men det var nedbemanning, ja. I administrative stillinger, men ikke noe ut over det.»*

Et interessant innspill er at en kretsleder som gjennomførte kartleggingssamtaler med ansatte i ettertid kunne tenkt seg å ha utnyttet det endringsmodus som situasjonen skapte, til å gå enda dypere inn i endringer for den enkelte arbeidstaker.

*«Når jeg tenker tilbake på de kartleggingssamtalene, så tenker jeg at vi burde gjort noe mer i de kartleggingssamtalene enn vi faktisk gjorde.»*

Implementeringsfasen er også en tid der det blir viktig at en ikke glemmer at en er i «endringsrommet» (Hennestad og Revang 2009). Det er en arena for aktiv endringsledelse der en hele tiden må understreke den fremtidige ønskede situasjonen. Det er lett å glemme hvor en skal hen. Noen informanter uttrykte at det var nødvendig å understreke og repetere budskapet om igjen mange ganger. Visjonen lekker, og arbeiderne og de frivillige må hele tiden minnes på det som var målet med å omstrukturere:

*«Det var jo kommunisert at det ikke skulle være nødvendig med nedbemanning, men bare en forflytning av ressurser. Jeg husker jo at det var en god del mennesker at som tenkte at, og som uttalte at, nå må vi bemanne ned. Men det var jo ikke det. Vi skulle flytte ressurser, og det måtte jeg arrestere dem på flere ganger.»*

*«Du får ikke alle til hoppe i takt samtidig. Men hvis du vil ha en så god overgang som mulig, så tror jeg at informasjon, om igjen og om igjen, er et av nøkkelorda.»*

En spesifikk utfordring i implementeringen av den nye strukturen var å smelte sammen ulike kulturer. Forholdsvis selvstyrte kretser hadde over tid laget seg sine egne måter å gjøre ting på. En informant uttrykker hvordan dette opplevdes:

*«Den største utfordringen mens det stod på var at enkelte spørsmål tok veldig mye fokus. Vanskelig å finne en felles kulturell løsning og gå for den. Det ble omkamp på omkampene osv»*

Det sterke fokuset på økonomi og resultat i NLMs omstillingsprosess gjorde det interessant å se på om produktiviteten gikk ned i implementeringsfasen. Det er alltid vanskelig å få en umiddelbar effekt av ut av en omstilling. Og selve implementeringsfasen er ekstra sårbar. Da skal mye endres, og samtidig skal aktiviteten ikke gå ned. Svarene fra respondentene varierer. De mest sårbare områdene var de små kretsene der en la ned et kretskontor, og noen steder fikk en problemer med å rekruttere nye medarbeidere i områdebaserte stillinger. Men i noen områder gikk det også bra:

*«Vi har ikke så gode måltall for hvordan dette gikk. Det letteste er jo å måle kroner og øre. Og gaveinngangen har nok variert litt. I forkant av regiondannelsen var det gjort*

*en kalkyle på at gaveinngangen på det området som skulle bli involvert var på 8,8 mill. Alle år etter 2010 har hatt høyere gavetall enn det, så gavene har ikke gått ned.»*

Implementeringsfasen ble strukturmessig gjennomført etter planen, og 01.01.2012 var alle de syv regionene etablert med egne ledergrupper og nye regionstyrer. Som administrativ prosess ble altså de forelagte stegene fulgt opp i alle de syv regionene. Dette ble en viktig milepæl som viste at en hadde oppnådd noe. Ledelsen hadde satt en dato, og det var viktig å holde disse fristene. J.P. Kotters prosessmodell med 8 faser (i Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001) understreker viktigheten av å «6. Formidle positive resultater raskt». Det viste gjennomføringskraft og vilje å nå dette målet.

### **5.3 Institusjonaliseringsfasen**

Institusjonaliseringsfasen representerer i de generelle faseteoriene returen til stabiliteten for en organisasjon. Endringene må sette seg i strukturene og i menneskene. Det var Kotter som brukte ordet institusjonalisering (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Hennestad og Revang (2009) beskriver denne fasen som stabiliseringsfasen. Det gjelder å forankre skikkelig det en har endret, så det ikke glir tilbake til slik det var før. Her fryses organisasjonen inn igjen, for å bruke Lewins metaforer. Noen av dem som var med på endringsprosessen i NLM ser imidlertid ikke ut til å ha noe ønske om å fryse noe inn igjen:

*«Jeg tror vi må leve i endring. Jeg ser på ingen måte at en må slutte å tenke endring. Jeg vil likevel legge til at jeg synes at endringene må drives frem av strategiske valg, og ikke av strukturelle grep som en gjør fordi en blir tvunget til det. Der ønsker jeg meg en ledelse med mer blikket fremover, som gjør det mulig. For da tror jeg at endringene blir enda mer fruktbare. På en måte så var den endringen som var en litt sånn bakvendt rekkefølge og vektlegging etter mitt begrep.»*

Meyer og Stensaker (2011) utfordrer jo den klassiske endringslitteraturens faser, og setter heller fokus på en organisasjons evne til multippel omstilling. Flere endringsprosesser pågår gjerne samtidig, og endring er organisasjonens normaltilstand. Det betyr likevel ikke at en ikke skal fullføre og måle hvert enkelt prosjekt. Et vellykket endringsprosjekt baner veien for flere prosjekter. Hvordan opplevde så respondentene NLMs endringsprosess? Oppnådde NLM det en ville som organisasjon? Her er noen av informantenes svar:

*«Veldig mye av det som prosjektgruppa satte som mål har vi oppnådd, eller er på god vei til å oppnå.»*

*«I forhold til hvordan det har stormet når det har vært mest hektisk så føler jeg at vi har landet prosjektet ganske bra, altså. Og vi får gode tilbakemeldinger både fra ansatte og misjonsfolk rundt om på at det ble ikke så galt som de så for seg.»*

*«Administrativt har vi redusert forbruket av administrative ressurser med nær 50% fra slik det var når kretsene gikk som vanlig før omstillingen. Hvis du da regner kontoransatte som administrative. Det må vi si er veldig bra.»*

*«På en måte har endringen både vært vellykket og ikke vellykket. Vi har spart ett årsverk i administrasjon. Vi har blitt mye bedre på administrative rutiner og personaloppfølging. Også oppfølging av institusjoner har vi blitt bedre på.»*

*«Noe annet som åpenbart har blitt bedre er at de ansatte er bedre ivaretatt. Gjennom at det har blitt større enheter. Noen kretser var så små at det ikke ble noe kollegialt fellesskap.»*

Det er altså gjennomgående en opplevelse hos informantene at omstillingen som har blitt gjennomført har vært positiv. Organisasjonen har levert overskudd i årene etter omstillingen, og mye fungerer godt. Bildet er likevel ikke uten reflekterende kommentarer. Ut fra et læringsperspektiv på prosessen kommer noen med enkeltutsagn til ettertanke, og også noen kritiske merknader:

*«Man slår seg for brystet og sier at det ble så bra, og jeg tror virkelig at en har oppnådd mye, men kanskje ikke akkurat det man sa.»*

*«Ut fra det man sa at man ønsket så har en ikke oppnådd det en ville. Jeg kan ikke se at en har fått mer ressurser til utadrettet virksomhet. I hvert fall ikke i de små kretsene. For det var jo de små kretsene som måtte overtales. Det var jo ikke de store.»*

*«Jeg tror at vi har oppnådd noe annet enn det vi kommuniserte. Jeg tror hovedledelsen har oppnådd å få en mye enklere organisasjon, og det er jo en fordel*

*for organisasjonen som sådan. Det er opplagt enklere å forholde seg til 7 regioner i forhold til 16 kretser. Det er enklere i alle typer prosesser, budsjett for eksempel.»*

Flere informanter reflekterer også over punkter som ikke har kommet helt i mål som en ønsket. Noen sier at tregheten i personalmessige omstillinger nok var større enn de hadde forestilt seg. Et viktig felt er satsing på områdearbeid:

*«Det er ikke alt som er like godt i mål. Når det gjelder det med områdearbeid, så er det et fokusområde for oss videre, for det er relativt stor variasjon i regionene når det gjelder hvordan en tenker område. Men mye har skjedd også på det, sånn at ting er underveis. Men jeg vil ikke si at det er avsluttet, og det er mange ting som kan gjøres bedre.»*

*«Proessen er ikke ferdig. Det er viktig at den lever videre i organisasjonen.»*

*«Når grasrota endrer seg slik den gjør i dag, særlig fra landsbygd til by, så tror jeg organisasjonen vår står overfor betydelige strategiske omstillinger. Det vil bare gi seg selv om en ikke greier å se dem på forhånd.*

NLM er en gammel organisasjon, som nå har gjennomført en av de største omstillingene strukturelt siden misjonærene ble kastet ut av Kina under den kulturelle revolusjonen etter andre verdenskrig. Det var et jordskjelv av en endring som gjorde at visjonen og misjonsarbeidet måtte omdefineres totalt. Organisasjonen startet arbeid i andre land, og skiftet også navn fra Kinamisjonsforbundet til Norsk Luthersk Misjonssamband. Kanskje finnes det også en balanse mellom endring og stabilitet som er viktig å holde fast på? En av informantene hadde denne avsluttende refleksjonen:

*«Men det er klart at vi er i en organisasjon som er gammel, og som har overlevd mye før, og som jeg tror har fremtida for seg. Noe av det som har gjort at en har overlevd også er vel det at en ikke har endret seg sånn umiddelbart. En har overlevd også med tanke på det. Men det er jo alltid en balanse mellom det nyskapende og det etablerte, og jeg ser at det har kommet inn ny energi og nye tanker som åpner nye muligheter. Men det må ofte gå litt i sånne svingninger.»*



## 6.0 Konklusjon

NLM har gjennomført en stor og omfattende omstillingsprosess. Endringsprosessen har berørt ansatte på ulike nivå, men også tusenvis av frivillige som er tilknyttet organisasjonen.

Omstruktureringen har en lengre historie. Og tidsperspektivet er i seg selv interessant.

Generalforsamlingen gjorde formelle vedtak om endringer så tidlig som i 1997. Men uten at det ble fart i prosessen. Hvorfor lyktes en først etter 2009 og ikke i 1997? Hvilke kjennetegn eller faser i endringsledelsen i NLM kan identifiseres som viktige?

Gjennom arbeidet med studien synes det klart at den store forskjellen mellom 1997 og 2009 lå i opplevelsen av krise. I 2007-2008 gjennomgikk organisasjonen en nedbemanning som gjorde inntrykk. Det var en utbredt forståelse av krise. Endring er mulig når en majoritet erkjenner at «vi må gjøre noe». I tillegg må noen makte å tegne et attraktivt bilde av en alternativ situasjon. Ledelsen i NLM bekreftet krisen med å nedbemanne, samtidig som en evnet å vise at det var mulig å gå mot en omstrukturering og en ny virkelighet. Viktigheten av kriseforståelsen synes altså tydelig. Noe som også understrekes i endringsteorien. Dette funnet bekreftes også delvis gjennom beskrivelsen av mer endringsmotstand i små kretser som ikke hadde opplevd nedbemanningen på samme måte. Det kan virke som om en noe lavere grad av kriseforståelse ikke ga like stor endringsvilje. Her må en samtidig ikke undervurdere motstanden som kom av at det var disse kretsene som opplevde størst tap av posisjon og identitet.

Det kan se ut som at den første fasen i endringsledelsen hadde sterkest fokus på kostnadskutt og innsparinger. Etter hvert utvidet kommunikasjonen seg til også å tegne et attraktivt bilde av fremtiden. Når en så i tillegg maktet å presentere en troverdig plan for å komme dit en ønsket, var endringskreftene på offensiven. Samvirket mellom de ulike momentene og ledelsesgrepene bør understrekes.

Selv om omstillingen gikk etter planen, var det delte meninger om en oppnådde nøyaktig det som ble kommunisert. Dette gjelder spesielt i forhold til det som ble kommunisert i den viktige formidlingsfasen da prosjektet skulle selges til de frivillige som hadde stemmerett på generalforsamlingen. Samtidig er det stor enighet om at endringsprosessen har fått sterke positive ringvirkninger, også på områder som var lite fremme i selve prosessen. En har

oppnådd en mer robust organisasjon med bredere arbeidsfellesskap. Det er også tegn på sterkere samhandling og kontakt, og en mer hensiktsmessig og enhetlig struktur.

Studien viser også at endringsmotstanden var størst der opplevelsen av tap var sterkest. Noe som også bekreftes i endringsteorien. De som mistet sitt kretskontor, opplevde sterkt å miste relasjoner. Det hadde arbeidet mennesker der i området som en hadde opparbeidet kontakt med over lang tid. Vaner og innarbeidede rutiner ble utfordret. Tapet av nærheten til kretskontoret ble også et symbol på tap av viktighet og posisjon, og med det en forsterket utkantfølelse.

Den raske gjennomføringen av endringen er også viktig. Det kan se ut som at tiden for endring var moden. Enkelte ville kanskje si overmoden. Da endringen kom i gang, gikk det svært raskt. Sett på bakgrunn av den lange forhistorien, med gode intensjoner som ikke ble realisert, var det også viktig å vise resultater og handlingskraft. I ettertid ville enkelte av informantene imidlertid ha bremsset sammenslåingen noe og ventet til en hadde en sikrere overgangsfase. Særlig med tanke på å fylle områdearbeiderstillinger som skulle kompensere for nedlagte kretskontor i de små kretsene. I noen områder ble følelsen av å være utkant nettopp bekreftet på nytt og understreket gjennom manglende rekruttering av personell i den tidlige fasen etter omstillingen. Om dette bare har sammenheng med selve omstillingen er derimot usikkert.

Det er også et interessant funn at omstillingen fra 16 kretser til 7 regioner førte med seg flere endringer samtidig. Det kan se ut til at det ble skapt et «klima» for endring som gjorde det lettere å gjennomføre nye endringer. «Endringskapasiteten» i organisasjonen økte. Samtidig kan det sies at den nye organisasjonsmodellen i seg selv gav økte muligheter for enhetlige løsninger, og til en viss grad en sterkere sentralstyring. Sentralstyringsmuligheten var igjen årsak til flere samordningsprosesser.

NLMs endringsprosess var tydelig toppstyrt. Organisasjonen er kompleks, og har i stor grad stabilitet som sitt varemerke. Det ville vært vanskelig å komme i havn med endringene uten et klart og tydelig ledelsesinitiativ. Gjennom endringsprosessen ble det også utøvd ledelse på ulike måter. Endringen utviklet seg til å bli mye mer enn en strukturell tilpasning. Når en i tillegg til omorganiseringen koblet på en sterk personalutviklende komponent i form av et omstillingskurs, ble det også tatt tak i flere sider i endringsledelsen.

Mange aspekter ved eksisterende teori om endringsledelse sammenfaller med erfaringene fra endringsprosessen i NLM. En opplevde gjenkjennbare «faser», eller «utfordringer» som måtte takles, og en var avhengig av god ledelse av omorganiseringen i alle de ulike fasene. Studien av NLMs omstillingsprosess gir et bidrag til refleksjon omkring endringer og endringsledelse generelt. Målet er at Case-studien også kan bidra med inspirasjon til fremtidig forskning på dette spennende området.

## Litteraturliste

- Adizes, I. (1991) *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget
- Alvesson, M., Svenningsson, S. (Red.) (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Amundsen, O., Kongsvik, T. (2010) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS  
1.utgave, 2.opplag
- Beer, M., Nohria, N., (2000) *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review May-June 2000
- Bridges, W. (2009) *Managing Transitions, Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Busch, T. Johnsen, E. Valstad, S.J. & Vanebo, J.O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993) *Organization Development and Change*. St.Paul USA, West Publishing Company, Fifth Edition.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O.H., Kaufmann, G. (2006) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget 4.opplag
- Hennestad, B.W., Revang, Ø., & Strønen F.H. (2009) *Endringsledelse og ledelsesendring*  
Oslo: Universitetsforlaget 2.opplag
- Jacobsen, D.I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2.utgave
- Johannessen, A., Tufte, P.A., og Christoffersen, L., (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klev, R. & Levin, M. (2002) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget, 2.utgave
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publications.
- Meyer, C.B & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Monsen, L.K, Nygård, L., (2000) *Vellykkete utviklingsprosesser. Beskrivelser fra fem organisasjoner*. Nordlandsforskning. NF-rapport nr 31/2000
- Norsk Luthersk Misjonssamband (2009) *NLM 2010 – en ny struktur for fremtiden*. Forelegg til Generalforsamlingen i Bergen 2009.
- Pope, C., Ziebland, N., & Mays, N. (2000). *Qualitative reserarch in health care. Analysing qualitative data*. *BMJ*, 320, 114-116.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogers, E.M., (2003) *Diffusion of Innovations*, New York: Fifth Edition 2003, Free Press

Silverman, D. (2010) *Interpreting qualitative data*, London: Third Edition 2006, SAGE Publications Ltd

Yin, R.K. (2009). *Case study research – Design and methods*. Sage Publications, Inc. 4.utgave.

Offentlige protokoller fra NLM:

«Protokoll Hovedstyrets møte 27.-28. januar 2012»

«Protokoll Hovedstyrets møte 23.-24.03.2007»

«Protokoll Gf 1997»

«Protokoll Gf 2009»

## Vedlegg

# Intervjuguide

1. Hva har du selv av historie rundt sammenslåing av kretser i NLM før vedtaket i Generalforsamlingen i 2009?
2. Hvorfor tenker du at kretssammenslåing var sensitivt?
3. Hva oppfattet du ble kommunisert som hovedgrunnen til at endring var nødvendig?
4. Hva oppfattet du som det ønskede resultatet etter endringen?
5. Hva var argumentasjonen mot endring?
6. På hvilken måte ble kretsledelsen involvert i planleggingsfasen?
7. Ble grasrota hørt i planleggingsfasen?
8. Var det nødvendig med en nedbemanning for å gjennomføre endringen?
9. Ble det tilført økte ressurser i omstillingstiden?
10. Har produktiviteten falt (arbeidet gått tilbake) i omstillingsperioden?
11. Hva var de største frustrasjonene i overgangsfasen til ny struktur?
12. Hva var mest til hjelp i overgangsfasen til ny struktur?
13. Hvordan tenker du om resultatet av endringen?
14. Er endringsprosessen i NLM avsluttet, slik du ser det?
15. Andre betraktninger om endringsprosessen som du mener er viktige å få fram?